



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

في العلوم التجارية - تخصص : إدارة المشاريع

بعنوان

شروط تسيير إدارة الجودة الشاملة في مشاريع

المؤسسات الجزائرية

باستخدام التحليل العملي و التصنيفي

تحت إشراف :

الأستاذة : مولاي أمينة

إعداد الطالبين :

• زواية عبد الصمد

• حاجي صبرينة

أعضاء لجنة المناقشة

• الأستاذ ..... رئيسا

• الأستاذ ..... مشرفا

• الأستاذ ..... ممتحنا

• الأستاذ ..... ممتحنا

الموسم الجامعي

2013-2012



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Handwritten signature: محمد بن عبد الله

# كلمة شكر

" رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي ، وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين " الآية 19 سورة النمل .

لا شكر لمخلوق قبل شكر الخالق عز وجل ، الذي أثار لنا الأبواب وفتح أمامنا الأبواب ووهبنا القدرة على طلب العلم .

و نتقدم بأسمى عبارات الشكر و التقدير لأستاذتنا المحترمة "مولاي امينة" لقبولها الإشراف على العمل الذي قمنا به و التي لم تتوانى في تقديم يد المساعدة و التوجيه طيلة فترة إعداد المذكرة.

دون أن ننسى أن نشكر جميع الأساتذة على مساعدتهم و دعمهم و كذلك عمال المكتبة الجامعية و كل من ساعدنا من قريب أو بعيد و لو بكلمة طيبة أو دعاء.

عبد الصمد \* حاجي صبرينة

# إهداء

لا شكر لمخلوق قبل شكر الخالق عز وجل الذي أنار لنا الأبواب وفتح أمامنا  
الأبواب ووهبنا القدرة على طلب العلم وأفضل علينا بنعمه وأكبرها نعمة الإسلام.  
إلى من أوصى بهما الله وجعل رضاهما من رضاه وطاعتهما من طاعته.  
إلى اللذين قال فيهما الله عز وجل: " واعبدوا الله ولا تشركوا به شيئا وبالوالدين إحسانا ".  
إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها، إلي التي لقتني أول درس في الحياة الدنيا مملكة والعلم  
تاجها، والدتي التي أرضعتني السهر الصبر والأمل، منبع الحب والحنان، حفظها الله وأطال  
في عمرها، وأدام إشرافها علي كل صباح. إلى روح جدتي الطاهرة رحمها الله.  
إلى إخوتي ورفاق الدرب: "امين, بشري, خيرالدين, حسام"  
إلى توأم روحي " بن زيان "  
إلى كل الأهل والأقارب  
إلى كل الأصدقاء: " صبرينة، عزيز, مجيد. سيد احمد, زهيرة, فافا, معاريف, جلال, ستي "  
إلى جميع طلبة دفعة إدارة المشاريع.  
إلى كل النفوس الطيبة والتي وقفت إلى جانبي عبر بحثي المتواضع من أساتذة وزملاء.  
وأخيرا إلى كل من شاء الله أن النقيه في الحياة إلى كل هؤلاء وأولئك أهدي ثمرة جهدي.

## عبد الصمد

# إهداء

إلى من كلله الله بالهيبه والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير والدي العزيز اهديك هذه الرسالة عن كل قطرة عرق نزلت منك سعيا لرزقنا وتعليمنا وأرجو من الله أن يمد في عمرك ويرفع درجتك في الجنة.

إلى معنى الحب والحنان.. إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى القلب الناصع بالبياض إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب والدتي الحبيبة

إلى من بهما أكبر وعليهما أعتمد. إلى من بوجودهما أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها.. إلى من عرفت معهما معنى الحياة اسماء واميرة

إلى من تطلع لنجاحي بنظرات الأمل إلى أخي وزوج اختي محمد . أريد أن أشكرك في نهاية مشواري على مواقفك النبيلة وتشجيعك لي. الى من وقوفوا الى جانبي في اللحظات العصيبة وكانوا خير سند السيد قادري محمد، بن علي بوعلام، قليلش محمد، زقرار عبد القادر وميموني فاطنة إلى الذين أحببتهم وأحبوني طلاب ادارة المشاريع خاصة الى من رافقني في هذا البحث

زواية عبد الصمد

واخيرا اهدي هذا العمل الى أعز الناس خالتي السيدة بوخبزة فاطنة ، سهام ومهدي ، خالي احمد وعائلته، عمتي هنيئة

كما لا انسى عائلة بن علو خاصة الام الكريمة والتي اتقدم لها بالشكر الجزيل وادعو الله ان يطيل عمرها.

## حاجي صبرينة

## الملخص

لا تنتهي المؤسسات من تحقيق الجودة الشاملة بمجرد توفير متطلباتها بل تنتقل إلى مهمة أخرى وهي تسيير الجودة الشاملة التي تعتبر بالدرجة الأولى مهمة القيادي الذي تتوفر فيه مجموعة من الشروط، فالهدف من هذه الدراسة هو تحديد هذه الشروط من خلال دراسة عينة من مشاريع مؤسسات جزائرية وتصنيفها حسب خصائص القيادي في كل مرحلة من مراحل تطور الجودة بالاعتماد على تقني التحليل إلى مكونات أساسية والتحليل التصنيفي.

**الكلمات المفتاحية :** الجودة الشاملة، القيادي، المشروع، التحليل إلى مكونات أساسية، التحليل التصنيفي.

## Résumé:

Les entreprises ne doivent pas mettre fin une fois l'objectif de la qualité totale atteint, mais doivent passer à une autre mission qui fait la gestion de la qualité totale, cette mission est principalement une fonction d'un leadership qui doit avoir un ensemble de conditions donc l'objectif de cette étude est de déterminer ces conditions à travers l'étude d'un échantillon de projets des entreprises algériennes puis les classer par caractéristiques du leadership à tous les stades du développement de la qualité en utilisant l'analyse des composants et l'analyse typologique.

**Les mots clé:** qualité totale, leadership, projet , analyse des composants , analyse typologique.



# قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العناوين
	الإهداء
	التشكرات
II	الخلاصة
II	الفهرس
II	قائمة الجداول
II	قائمة الأشكال
II	قائمة الملاحق
VIII	قائمة الرموز و الاختصارات
أ، ب، ج.	مقدمة عامة
	الفصل الاول: ادارة الجودة الشاملة و علاقتها بالمشروع
01	تمهيد الفصل الاول
02	المبحث الاول : مفاهيم الجودة و ادارة الجودة الشاملة
02	المطلب الاول : مفهوم الجودة وجوانبها و ابعادها
05	المطلب الثاني : مراحل تطور مفهوم الجودة
08	المطلب الثالث : مفهوم ادارة الجودة الشاملة و اسباب الاهتمام بها
12	المطلب الرابع : مبادئ إدارة الجودة الشاملة، أهميتها، أهدافها وفوائدها.
17	المبحث الثاني : الجودة في المشروع
17	المطلب الاول : مفهوم المشروع
18	المطلب الثاني : خصائص المشروع
20	المطلب الثالث : الجودة و ابعاد المشروع
22	المطلب الرابع : الجودة و دورة حياة المشروع
25	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني : عموميات حول القيادة.
26	تمهيد الفصل الثاني
27	المبحث الاول : مفاهيم عامة حول القيادة
27	المطلب الاول : مفهوم القيادة و اهميتها و عناصرها



قائمة المحتويات

31	المطلب الثاني : خصائص القيادي و اثره في بناء فريق عمل المشروع.
34	المطلب الثالث : الفرق بين القيادة و الادارة
36	المبحث الثاني : نظريات القيادة و انماطها
36	المطلب الاول : نظريات القيادة
45	المطلب الثاني : انماط القيادة
48	المطلب الثالث : المشاكل الناتجة عن وضع القيادات
50	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث : العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة و القيادة.
51	تمهيد الفصل الثالث
52	المبحث الاول : القيادة و جوائز الجودة
52	المطلب الاول : القيادة و جائزة مالكوم بالدريدج للجودة الوطنية
55	المطلب الثاني : القيادة و شهادة الايزو 9001
56	المطلب الثالث : القيادة و الجائزة الاوروبية للجودة
59	المبحث الثاني : ادارة الجودة الشاملة و القيادة في المشروع
59	المطلب الاول : الابعاد الاساسية بين القيادة و الجودة
64	المطلب الثاني : مهام ومهارات القيادي في ظل ادارة الجودة الشاملة.
66	خلاصة الفصل الثالث
	الفصل الرابع : دراسة تطبيقية باستخدام التحليل الى مكونات اساسية و التحليل التصنيفي
67	تمهيد الفصل الرابع
68	المبحث الاول : منهجية الدراسة
68	المطلب الاول : مجتمع و عينة الدراسة
70	المطلب الثاني : اداة جمع البيانات
71	المطلب الثالث : الطرق و الأساليب الاحصائية المستخدمة
74	المبحث الثاني : تحليل نتائج الدراسة
74	المطلب الأول : تحليل خصائص عينة الدراسة
79	المطلب الثاني : تحليل نتائج التحليل الى مكونات اساسية
89	المطلب الثالث : التحليل التصنيفي

## قائمة المحتويات

---

93	خلاصة الفصل الرابع
94	الخاتمة العامة
96	قائمة المصادر و المراجع
101	الملاحق



قائمة الجداول و الاشكال

الملاحق

الرموز و الاختصارات

1- قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
11	مقارنة بين المنظمات التقليدية و المنظمات التي تدار على اساس الجودة	1-1
28	تعريف القيادة	1-2
35	نواحي التمييز بين الإدارة والقيادة	2-2
44	نظريات القيادة و أهم ما يميزها.	3-2
47	دور كل نمط من أنماط القيادة	4-2
69	عينة الدراسة حسب التوزيع الجغرافي	1-4
70	عبارات الجزء الثاني حسب الترميز المستعمل في البرنامج الاحصائي SPSS	2-4
71	سلم ليكارت الخماسي	3-4
72	اختبار الفا كرونباخ	4-4
74	توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة المؤسسة	5-4
75	توزيع عينة الدراسة حسب النشاط الرئيسي للمؤسسة	6-4
76	توزيع عينة الدراسة حسب عدد العمال و الاطارات بالمؤسسات	7-4
77	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	8-4
79	مصفوفة الارتباط	9-4
80	مؤشر KMO و اختبار Bartlett	10-4
81	نوعية التمثيل	11-4
82	نوعية التمثيل ACP2	12-4
83	جدول التباين المفسر	13-4
84	مصفوفة المكونات بعد التدوير	14-4
88	الارتباط بين ازمة القيادة و توفر تسيير الجودة	15-4
89	مراكز المجموعات النهائية	16-4
90	يمثل عدد المؤسسات في كل مرحلة من مراحل الجودة.	17-4

1- قائمة الاشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
07	مراحل تطور الجودة	1-1
09	مفهوم ادارة الجودة الشاملة	2-1
19	اهم خصائص المشروع	3-1
21	ابعاد المشروع.	4-1
22	الجودة و دورة حياة المشروع	5-1
24	دور الجودة في دورة حياة المشروع.	6-1
39	أنواع السلوك القيادي في نموذج " تانباوم وشميدت "	1-2
42	الشبكة الإدارية في نموذج " بليك و موتون "	2-2
53	الاطار العام لجائزة Malcolm Baldrige الدولية للجودة	1-3
57	الاطار العام للجائزة الاوروبية للجودة	2-3
75	طبيعة المؤسسات محل الدراسة	1-4
76	النشاط الرئيسي للمؤسسات محل الدراسة	2-4
77	عدد العمال و الاطارات للمؤسسات محل الدراسة	3-4
78	المؤهل العلمي لموظفي المؤسسات محل الدراسة	4-4
85	منحى المكونات بعد التدوير	5-4
86	منحى منحى تموضع مؤسسات الدراسة	6-4
91	منحى تخصيص المجموعات	7-4

1- قائمة الملاحق :

الصفحة	العنوان	الرقم
101	الاستبيان	01
103	قاعدة البيانات	02

قائمة الرموز و الاختصارات

الترميز او الاختصار	التسمية كاملة
ANSI	American National Standards Institute
TQM	Total Quality Management
PMI	Project Management Institue
ISO	International Organization for Standardization
APM	Association of Project Management
AFNOR	Association Française de Normalisation
L.B.D.Q	Leader Behavior Description Questionnaire
NIST	National Institute of Standards and Technology
ASQ	American Society for Quality
EFQM	European Foundation for Quality Management
ACP	Analyse en composantes principales.
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
SPSS	Statistical Package for Social Sciences



# مقدمة



تعتبر إدارة الجودة الشاملة الإدارة المختصة بتنفيذ الاستراتيجيات والأنظمة والأساليب المعمول بها داخل المنظمة، والتي من شأنها تسليم المنتجات والخدمات على أعلى مستوى من الجودة للزبون، إلا ان اقتصار تطبيق مفهوم الجودة الشاملة على تحقيق المزايا الفنية في الجودة لأغراض تنافسية اصبح غير كاف بسبب التحديات التي تواجه المنظمات كصعوبة التنفيذ الاستراتيجي الذي يؤثر في فاعلية اداء العاملين و يحول دون التميز المطلوب، لذلك جاءت اهمية ربط ادارة الجودة الشاملة بتوفير النمط القيادي القادر على خلق بيئة تنظيمية تساعد على استغلال الموارد البشرية المتميزة وفرق العمل الفعالة التي تقوم بتطوير وتحسين العمليات بشكل مستمر.

لان مفهوم ادارة الجودة الشاملة يقتضي اجراء التحسين بناءا على المتغيرات البيئية، فقد ظهرت الحاجة لتطبيقه في ادارة المشاريع لما يحققه من حل للمشكلات التي يواجهها المشروع خلال دورة حياته.

#### اشكالية الدراسة:

وعليه يتحدد هدف الدراسة في الاجابة على الاشكالية التالية :

ما هي الشروط الخاصة بالقيادي لتسيير الجودة الشاملة في مشاريع المؤسسات الجزائرية ؟

و للإمام بالجوانب المتعددة لهذه الاشكالية كان لابد من التطرق للأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي اهم مراحل الجودة ؟
- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة ؟ و ماهي علاقتها بالمشروع؟
- ماذا نعني بالقيادة ؟ و ماهي ابرز خصائص القيادي في ظل ادارة الجودة الشاملة ؟
- فيما تتمثل العلاقة بين القيادة و إدارة الجودة الشاملة ؟

#### فرضيات الدراسة:

لمعالجة اشكالية بحثنا انطلقنا من الفرضية الرئيسية التالية:

يتطلب تسيير الجودة الشاملة توفر مجموعة من الشروط في القيادي.



و ينبثق عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية

- H1 : توجيه فريق العمل حسب رغبات الزبون هو شرط من شروط تسيير الجودة الشاملة
- H2 : توفر النمط القيادي الديمقراطي في مجال العمل هو شرط من شروط تسيير الجودة الشاملة
- H3 : عدم التداخل بين المصالح و الاقسام هو شرط من شروط تسيير الجودة الشاملة
- H4 : تكوين فريق العمل بخصوص وسائل و طرق الجودة الشاملة هو شرط من شروط تسيير الجودة الشاملة
- H5 : تكوين فريق العمل فيما يخص علاقة مصلحته بالمصالح الاخرى هو شرط من شروط تسيير الجودة الشاملة
- H6 : اهتمام الادارة العليا بإدارة الجودة في المشروع هو شرط من شروط تسيير الجودة الشاملة
- H7 : التعاون بين العاملين في المشروع هو شرط من شروط تسيير الجودة الشاملة
- H8 : الملائمة بين مصلحة العامل و اهداف مشروع المؤسسة هو شرط من شروط تسيير الجودة الشاملة
- H9 : اتاحة الفرض للتجديد و الابداع في مجال العمل هو شرط من شروط تسيير الجودة الشاملة
- H10 : وجود رؤية مستقبلية و عدم التركيز على الاهداف قصيرة المدى التي يحققها المشروع هو شرط من شروط تسيير الجودة الشاملة.

#### الدراسات السابقة:

جاءت هذه الدراسة تكملة للبحوث السابقة وفيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات التي تم التوصل إليها:

#### الدراسات العربية:

- ناصر محمد إبراهيم مجممي : أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية, 2004



تهدف هذه الدراسة الى فهم الدور الذي تلعبه اختلاف أنماط القيادة في المؤسسات الصناعية وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين فيها و الكشف عن جوانب النمو المهني لدى عمال المؤسسات الصناعية والعوامل التي تزيد من كفاية المهارات المهنية لديهم.

• منال طه بركات : واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة فلسطين, 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة متمثلة في ( التركيز على العميل ، التركيز على تلبية احتياجات العاملين ، التركيز على تحسين العمليات ، و التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة ) ، كما تهدف إلى توضيح أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة .

• management de la qualité dans " :2007, Hammou Azouzou  
" les entreprises Marocaines exportatrices

في هذه الدراسة قام الباحث بدراسة شروط الوصول الى الجودة الشاملة و شروط تسييرها من خلال دراسة ميدانية على 72 مؤسسة مغربية . وقد توصل الى جملة الشروط اللازمة لتطبيق و تسيير الجودة الشاملة بهدف الحصول على شهادة الجودة العالمية .

• صوار يوسف,مولاي أمينة ، اونان بومدين: ادارة الجودة الشاملة و تنمية اداء المؤسسة  
2010,

تعد المؤسسات حاليا و بصفة خاصة الجزائرية منها معنية اكثر من اي وقت اخر بالجودة ذلك لأنها مجبرة على منافسة مؤسسات كبيرة في ظل سياسة التحرير الاقتصادي. حيث يتطلب الوصول الى الجودة الشاملة توفير مجموعة من الشروط تتعلق بالقيادي من اجل تسييرها.

فالهدف من هذه الدراسة هو تحديد هذه الشروط بالاعتماد على تقنيتي التحليل الى مكونات اساسية و التحليل التصنيفي و من النتائج نجد ان الباحثين صنّفوا عينة من المؤسسات الجزائرية حسب المستوى التنظيمي الى مجموعات ( مؤسسات في مرحلة مراقبة الجودة- ضمان الجودة - الجودة الشاملة) لتحديد خصائص المؤسسات في كل مرحلة للتركيز في الاخير على المؤسسات في مرحلة الجودة الشاملة و بالتالي استخراج شروط تسيير الجودة الشاملة.

- أحمد محمد خميس السديري: أراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل, 2010

تهدف هذه الدراسة الى :

- التعرف على أراء العاملين في القطاع الخاص العماني فيما يخص مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل مما يسهم في تحسين العمل في المؤسسة وزيادة إنتاجيتها .
- التعرف على الفروق في أراء العاملين في القطاع الخاص العماني عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل والتي تعكس مدى امتلاك المدراء لمهارات قيادة فريق العمل من خلال مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم في المؤسسة

- برهان الدين حسين السامرائي: دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة الامارات العربية المتحدة ) 2012,

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدف أساسي وهو التعرف على دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة من خلال دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة.

الدراسات الاجنبية:

- Laohavichien Tipparat 2003 : القيادة والجودة الشاملة "دراسة مقارنة بين أمريكا وتايلاند".

هدفت الدراسة إلى: معرفة العلاقة بين القيادة الإدارية، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة والثقافة الوطنية، كما حاولت معرفة أثر القيادة التحويلية على البنية التحتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

مميزات الدراسة عن الدراسات السابقة

تقتصر الدراسات السابقة على التعرض إلى جانب واحد أو أكثر من جوانب إدارة الجودة الشاملة، ولكن ما تختلف به دراستنا الحالية عن نظيراتها من الدراسات السابقة، أنها الدراسة التي تطرقت إلى إلقاء الضوء على دور القيادة في تسيير الجودة الشاملة، من خلال محاولة البحث في جوانب متعددة في إدارة الجودة الشاملة كتلك المتعلقة بفهم و إدراك ودعم القيادات للجودة الشاملة ، كما أنها تختلف من حيث مكان الدراسة وزمانها واجتمع الذي ستعمم عليه النتائج.

## اهمية الدراسة :

تنبع اهمية الدراسة من خلال اهتمامها بالتعرف على الشروط الخاصة بالقيادي لتسيير الجودة الشاملة لما لذلك من اثر كبير في بقاء المنظمات و نموها و تطورها اذ اصبحت الجودة في ظل التطورات الاقتصادية متغير يتحكم في تنافسية المنظمات وهدف استراتيجي يتطلب تحقيقه اعتماد نظام لتسيير الجودة.

وما يضيفي عليها اهمية هو ان نتائجها مفيدة بشكل يساعد المؤسسات محل الدراسة على معرفة في أي مرحلة من مراحل الجودة تنتمي, وهذا لمعرفة النقائص و العمل على تحسينها و الرقي بمستوى الجودة لديها و بالتالي مساهمتها في تطوير الاقتصاد الوطني .

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدف أساسي وهو التعرف على خصائص القيادي في كل مرحلة من مراحل ادارة الجودة الشاملة , و يتفرع من هذا الهدف الرئيسي بعض الاهداف نذكر منها:

- التعرف على مراحل الجودة.
- تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة و علاقتها بالمشروع.
- التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفوائد تطبيقها.
- تحديد المفاهيم العامة حول القيادة.
- إيجاد العلاقة بين القيادة و إدارة الجودة الشاملة.
- القيام بدراسة تطبيقية للتعرف على خصائص و شروط القيادي في ظل ادارة الجودة الشاملة.

## منهج الدراسة

استخدمنا في هذه الدراسة المنهج التحليلي و الاستقرائي كالتالي

المنهج التحليلي : استخدم هذا المنهج لتوضيح موضوع الدراسة باستخدام تقنيتي التحليل الى المكونات الاساسية و التحليل التصنيفي

المنهج الاستقرائي : تم الانطلاق من عينة مشاريع مؤسسات جزائرية و تعميم نتائج دراسة هذه العينة على المجتمع الاحصائي و هذا ما يتناسب مع الدراسة التطبيقية .



## الأدوات المستخدمة

قمنا بدراسة شروط تسيير الجودة الشاملة في مشاريع مؤسسات جزائرية باستخدام التحليل الى مكونات اساسية و التحليل التصنيفي عن طريق اجراء الدراسة الميدانية وتم جمع البيانات بواسطة استبانة و تحليلها بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS V.19.

## تقسيمات الدراسة

ونظرا للعلاقة الوثيقة بين الجودة الشاملة والقيادة و التأثير المتبادل بينهما في نجاح مشروع المنظمة فقد قسمنا الموضوع الى اربعة فصول منها ثلاث فصول نظرية و فصل تطبيقي . حيث خصص الفصل الاول لدراسة مفاهيم عامة حول الجودة الشاملة وعلاقتها بالمشروع و الثاني لشرح مختلف المفاهيم حول القيادة في حين تم ابراز العلاقة بينهما في الفصل الثالث.

ومن اجل توضيح الجانب النظري في الواقع حاولنا في الفصل الرابع القيام بدراسة تطبيقية على عينة مكونة من 31 مؤسسة جزائرية مختلفة التوزيع الجغرافي. وهنا تطرقنا الى عرض مفصل للمنهجية و الاجراءات وكذا المؤسسات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية.

ومن ثم تحليل نتائج الدراسة الميدانية بالاستناد الى التحليل الى المكونات الاساسية ACP و التحليل التصنيفي.



الفصل الأول  
إدارة الجودة الشاملة  
و علاقتها بالمشروع

تمهيد:

في ظل التغيرات البيئية السريعة أصبحت الرسالة الأساسية لأي مشروع منظمة تتمثل في خدمة الزبون بما يضمن تحقيق الأهداف التي أنشئ من اجلها ,وعلى هذا الأساس أصبح الاهتمام بالجودة كأحد أبعاد المشروع فلسفة إدارية لأي منظمة وأحد أهم العوامل التي تساهم في تحسين موقعها التنافسي .

وقد أدى إدراك أهمية الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على الميزة التنافسية إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة كوسيلة للتغيير والتطوير التنظيمي الهادف إلى تحسين الأداء والمحافظة على الاستمرارية وهذا ما سنحاول التعرض إليه من خلال هذا الفصل بإتباع الخطوات التالية:

### 1-تحديد مفاهيم عامة حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة : وفي هذا الجزء سنحاول تحديد

مفهوم الجودة عند ابرز الباحثين واهم مراحل تطور هذا المفهوم , وهذا كله يعتبر تمهيد لإيضاح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأسباب الاهتمام بها وتحديد أهميتها,وفوائد تطبيقها.

### 2-الجودة و المشروع : خلال هذا الجزء سنقوم أولاً بتعريف المشروع ثم حصر مختلف خصائصه

وأخيراً سنقوم بتحديد العلاقة بين الجودة وأبعاد المشروع وكذا دورة حياته



### المبحث الأول مفاهيم عامة حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة

ساهمت التغيرات الاقتصادية الناتجة عن عمولة السوق وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات إلى تغير نظرة هذه الأخيرة من التركيز على جودة المواصفات إلى نظرة اشمل تركز على جودة العمليات والأنشطة وهو ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا المبحث.

### المطلب الأول مفهوم الجودة, جوانبها و أبعادها

#### أولا مفهوم الجودة

لغة : يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية *Qualitas* والتي تعني طبيعة الشخص أو الشيء , وقد بما كانت تعني الدقة و الإتقان.<sup>1</sup>

اصطلاحا : لقد اتفقت التعاريف المتعددة للجودة على مفهوم واحد لها و لكن بتعبيرات مختلفة تضمنت أبعادا تنصب في نفس المعنى , و هو الوفاء باحتياجات العميل الحالية و المتوقعة وهنا استعراض لبعض التعاريف:

- بالنسبة للمعهد الأمريكي **ANSI** : فانه يعرف الجودة عل أنها: "جملة السمات و الخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة"<sup>2</sup>.
- أما التعريف القياسي(الايزو)رقم 8402 فيعتبر الجودة على أنها: " تكامل الملامح و الخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات و متطلبات محدودة و معروفة ضمينا"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - قاسم نايف علوان, ادارة الجودة الشاملة, دار الثقافة للنشر و التوزيع, ط1, عمان, الاردن, 2005, ص22.

<sup>2</sup> - محمد عبد المسلم الصليبي, الجودة الشاملة واماط القيادة التربوية, دار الحامد للنشر, ط1, عمان, الاردن, 2008, ص19.

<sup>3</sup> - محمد عبد المسلم الصليبي, المرجع نفسه, ص20.

## الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالمشروع

و رغم تنوع التعاريف التي قدمت للجودة فان هناك تعريفين أكثر دقة عبّرا عن نظريتين سائدتين في التعامل مع مفهوم الجودة ألا وهما تعريف جوران وتعريف فيليب كروسبي:

- **تعريف جوران 1993:** "الجودة هي ملاءمة السلع و الخدمات لاستخدام العملاء و مطابقتها للمواصفات التي تلبى احتياجاتهم و توقعاتهم<sup>1</sup>."

هذا التعريف يمثل المدخل التسويقي الذي يعطي الأولوية للزبون أي نقطة البدء من السوق و بما أن هذا الأخير هو الذي يزيد عوائد الشركة فان هذا المدخل هو الذي يحقق فعالية للشركة أي مدى تحقق الأهداف على مستوى الأعمال.

- **أما فيليب كروسبي فيعرف الجودة على أنها :** "المطابقة للمواصفات من خلال النظام الإنتاجي التشغيلي<sup>2</sup>."

هذا التعريف يمثل المدخل الإنتاجي الذي يخضع الجودة لمتطلبات التصميم و العملية الإنتاجية أي الأولوية تعطى للشركة و نقطة البدء من نظامها الإنتاجي وهذا ما يجعل الكفاءة هي المعيار بمعنى الاستخدام الأفضل للمورد على المستوى التشغيلي.

كما سبق ذكره نجد أن الجودة تتمثل في مدى استجابة المنتج أو الخدمة لرغبات المستهلك (العميل) من خلال ثلاث جوانب هي: **جودة التصميم، جودة المطابقة وجودة الاستخدام الفعلي أو ما يسمى بجودة الأداء.**

<sup>1</sup> - محفوظ احمد جودة، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، ط3، عمان، الاردن، 2008، ص19.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، ادارة الجودة الشاملة عصر الانترنت، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، الاردن، 2010، ص29.

### ثانيا: جوانب الجودة

ينظر للجودة من حيث:

- 1- **جودة التصميم:** يقصد بها توافر مجموعة معينة من الخصائص الملموسة في تصميم المنتج والتي يتم تحديدها في مرحلة التصميم وفقا لأذواق و متطلبات العملاء , و الأخذ في الاعتبار القدرات الإنتاجية والتصنيعية عند إعداد خطط التصميم<sup>1</sup>.
- 2- **جودة الأداء :** تعبر عن قدرة المنتج على إرضاء الزبون لأطول فترة ممكنة , و أداء الوظيفة المتوقعة منه. وتعتبر جودة التصميم من المحددات الأساسية لجودة الأداء لان قدرة المنتج على أداء وظيفته مرتبط بمدى الدقة في وضع المواصفات و الخصائص المتعلقة بالمنتج<sup>2</sup>.
- 3- **جودة الإنتاج :** يقصد بها جودة ظروف الإنتاج وجودة العمليات الإنتاجية , أي مدى مطابقة جودة التصميم مع ظروف و عمليات الإنتاج في المنظمة . كما أنها مرتبطة بعمليات الرقابة لتقييم عمليات التطابق وتصحيح الانحرافات في حالة حصولها , فكلما كانت المواصفات الموضوعية للمنتج متطابقة مع القدرات في العملية الإنتاجية كلما أدى ذلك إلى جودة أداء متميزة<sup>3</sup>.

### ثالثا: أبعاد الجودة

بشكل عام هناك ستة أبعاد للجودة من وجهة نظر المستهلك هي:

- 1- **مستوى الأداء :** حيث يهتم الأفراد بمستوى أداء المنتج من خلال فترة استعماله , والعمر المتوقع له وتكلفة الصيانة و إمكانيات الإصلاح ، وهل يؤدي هذا الأخير وظيفته بكفاءة.
- 2- **التطابق :** أي مدى التطابق بين المواصفات المعلنة والمواصفات الحقيقية للمنتج ويمكن قياس ذلك بنسبة فشل المنتج في مواجهة المعايير المحددة.
- 3- **المظهر الخارجي :** فالمظهر الخارجي يعكس مدى انجذاب الأفراد تجاه منتج معين أو تشكيلة من المنتجات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي, إدارة الجودة الشاملة TOM, مؤسسة حورس الدولية, ط1, الاسكندرية, مصر, 2006, ص18.

<sup>2</sup> - حسين عبد العال, الاتجاهات الحديثة في ادارة الجودة والمواصفات القياسية (الايزو), دار الفكر الجامعي للنشر, الاسكندرية, مصر, 2006, ص78.

<sup>3</sup> - محمد الصيرفي, إدارة الجودة الشاملة TOM, مرجع سبق ذكره, ص18.

<sup>4</sup> - محمد عبد الوهاب العزاوي, ادارة الجودة الشاملة, دار اليازوري للنشر, عمان, الاردن, 2005, ص24-27.

- 4- إمكانية تقديم الخدمة : وهذا البعد يعكس مدى السرعة ، الدقة والمعاملة عند تقديم الخدمة.
- 5- المتانة : وهذا البعد يعكس احتمالية الاستهلاك التدريجي للمنتج؛ حيث يلاحظ انه كلما كانت المتانة عالية قلت احتمالات الفشل - {مدى طول العمر التشغيلي للمنتج} - .
- 6- العلامة التجارية : تترك بعض الأسماء المميزة للسلع انطبعا معينا لدى المستهلك عن مستوى الجودة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : مراحل تطور الجودة

عرف تطور الجودة عدة مراحل استجابة للتغيرات المحيطة بالمنظمات ، وعموما يمكن تقسيم هذه المراحل إلى :

#### 1- مرحلة ضبط الجودة :

ظهر مفهوم ضبط الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير والذي صاحب آنذاك مفهوم تنميط وتوحيد الإنتاج بهدف التقليل من أخطاء التصنيع و تسهيل عملية الرقابة على الجودة ، هذه النمطية مكنت من استخدام الأساليب الإحصائية في مجال فحص الجودة<sup>2</sup> من خلال المراقبة عن طريق العينة ؛ حيث ركزت هذه المرحلة على التحديد الواضح لمواصفات المنتج والاهتمام بعمليات الفحص و الوقاية لاتخاذ قرار قبول شحنة الإنتاج أو رفضها ، فبالنسبة للمنتجات المطابقة للمواصفات الفنية فيمكن تسليمها إلى الزبون أما المنتجات غير المطابقة للمواصفات فإنها إما تتلف أو يعاد العمل عليها<sup>3</sup>.

#### 2- مرحلة ضمان الجودة :

نظرت هذه المرحلة إلى مفهوم الجودة بنظرة أوسع مركزة على المنع والوقاية ، حيث يشير مفهوم ضمان الجودة إلى جميع الإجراءات المخططة و المنهجية اللازمة لإعطاء الثقة بان السلعة المنتجة ، أو العملية المؤداة ، أو الخدمة المقدمة سوف تستوفي متطلبات الجودة. ويتعبير آخر يعني ضمان الجودة التركيز على عدم حدوث الأخطاء وذلك بالتأكد من أن كل العمليات قد أدت بالصورة الصحيحة من أول مرة باعتماد أسلوب الرقابة الشاملة على كافة العمليات، من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة وصوله للسوق و استلامه من قبل العميل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - قاسم نايف علوان, ادارة الجودة الشاملة, مرجع سبق ذكره, ص35.

<sup>2</sup> - فتحي احمد يحي العالم, نظام ادارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية, دار الباروزي, عمان, الاردن, 2010, ص31.

<sup>3</sup> - عواطف ابراهيم الحداد , ادارة الجودة الشاملة , دار الفكر للنشر, ط1, عمان, الاردن, 2009, ص58.

<sup>4</sup> - مهدي السامرائي, ادارة الجودة الشاملة في القطاعين التجاري و الخدمي. دارجرير للنشر و التوزيع, ط1, الاردن, 2007, ص46.

ومنه كان اهتمام هذه المرحلة كمدخل من مداخل إدارة الجودة أكثر بعدا و عمقا، فلأول مرة يقدم هذا المدخل مفهوم التكامل و التنسيق بين برامج الإدارة و ضرورة تشارك كافة المستويات في تخطيط و مراقبة الجودة<sup>1</sup>.

### 3- مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

أصبحت الجودة في هذه المرحلة ركنا أساسيا من أركان الوظيفة الإدارية للمدراء ، إذ يتطلب منهم الاهتمام بها و جعلها مسؤولية كل فرد فيها ، حيث ظهرت إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع أفراد المنظمة لتحقيق نجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون و تحقيق المنافع لجميع أفرادها و المجتمع<sup>2</sup>.

كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة نتيجة عدة مراحل سابقة لإدارة الجودة من اشمل المفاهيم التي أحدثت تطورا معتبرا في مجال إدارة الجودة من خلال تقديم توجيهات جديدة تعلقت بفكرة أن كل موظف في المنظمة مسؤول و معني بجودة المنتج مهما كان دوره ومهما كان مستواه في الهيكل التنظيمي، كما أن تعريف الزبون للمنتج و تقييمه له يعد مدخل أساسي في إجراء التحسينات و تطوير أداء المنتج<sup>3</sup>.

من خلال التطور الفكري و الإداري فيما يتعلق بإدارة الجودة يمكن أن نلاحظ أن تتابع المداخل للجودة عبر تطورها لم يحدث في صورة قفزات، و لكنها كانت من خلال تطور مستقر و ثابت تضمنت فيه كل مرحلة المرحلة السابقة لها. والشكل رقم(1-1) يوضح مختلف هذه المراحل.

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، إدارة الجودة الشاملة TQM، مرجع سبق ذكره، ص20.

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الاردن، 2001، ص27.

<sup>3</sup> - محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص27.

الشكل رقم (1-1): مراحل تطور الجودة



المصدر: محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم نزال، حسين محمد سمحان، إدارة الجودة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى، 2010، عمان، الأردن ص 60.

### المطلب الثالث : مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأسباب الاهتمام بها

#### أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يحتل مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات أهمية كبيرة ، فقد لقي تعريفها اهتماما كبيرا من قبل الباحثين ، و فيما يلي جملة من التعاريف التي تتعلق بها :

- يعرف معهد الجودة القيديرالي إدارة الجودة الشاملة على أنها : " منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل ، حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من اجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة<sup>1</sup> .
- أما كروسبي فيعرفها على أنها : " المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا ؛ حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع و تجنب المشكلات من خلال العمل على التحفيز ، والتشجيع الإداري التنظيمي الأمثل في الأداء باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية"<sup>2</sup> .
- وعرفها كوهان ورونالد براند على أنها:"التطوير والحفاظة على إمكانيات المنظمة من اجل تحسين الجودة وبشكل مستمر ، والإيفاء بمتطلبات المستهلكين وتجاوزها ، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات المستهلك وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستهلك عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له"<sup>3</sup> .
- كما عرف سكرت إدارة الجودة الشاملة على أنها:"خلق تقنية مميزة في الأداء ، حيث يعمل كافة الأفراد في التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل ، و بفعالية عالية وفي اقصر وقت ممكن"<sup>4</sup> .

من خلال التعاريف السابقة لإدارة الجودة الشاملة يمكن تعريفها على أساس الكلمات التي يتكون منها مصطلح إدارة الجودة الشاملة كما يلي<sup>5</sup> :

<sup>1</sup> - محمد عبد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، مرجع سبق ذكره، ص19.  
<sup>2</sup> - حضير كاظم حمود، ادارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان، الاردن، 2000، ص71.  
<sup>3</sup> - محمد الصيرفي، ادارة الجودة الشاملة TOM، مرجع سبق ذكره، ص124.  
<sup>4</sup> - مدحت ابو النصر، اساسيات ادارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2008، ص64.  
<sup>5</sup> - مهدي سمراي، ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي و الخدمي، دار جرير للنشر، ط1، عمان، الاردن، 2007، ص46.

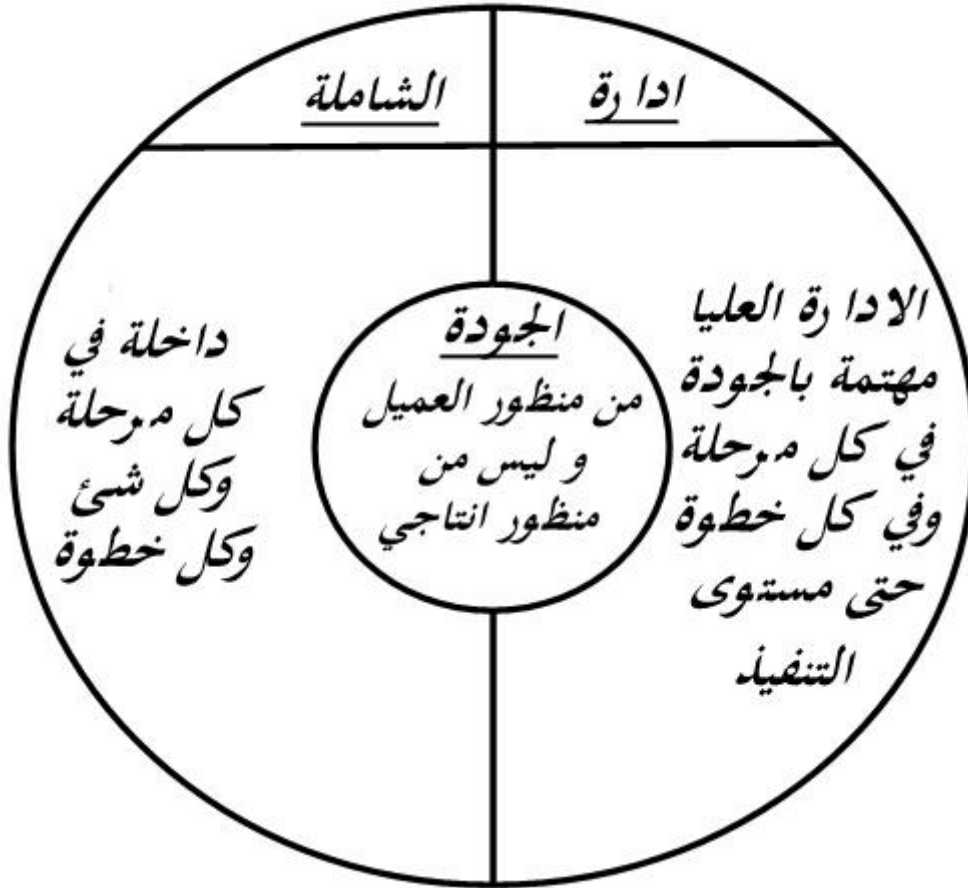
## الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالمشروع

إدارة: هي التركيز المباشر على تطبيق العاملين للأنشطة على أحسن وجه، وكيفية تحقيق التفاعل بين المدراء والعاملين حتى يتمكنوا من تقديم السلع والخدمات لتلبية الحاجات والرغبات للزبون.

الجودة: تحديد رضا الزبون و مستوى الإشباع الذي تحققه السلعة أو الخدمة مقابل مقياس متطلباته الخاصة والعامة التي تمثل محرك للمنظمة.

الشاملة: تعني أن مسؤولية تحقيق الجودة تشمل جميع الأفراد والأقسام في المنظمة، مما يتطلب تحقيق التكيف للتحسين المستمر للعمليات بما يضمن تحقيق التسليم الجيد للقيمة إلى الزبون.

الشكل رقم (1-2): مفهوم إدارة الجودة الشاملة



المصدر: محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم نزال، حسين محمد سمحان، إدارة الجودة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى، 2010، عمان، الأردن ص 23.



### ثانياً: أسباب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة

أدت العديد من التطورات في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة إلى البحث عن التطوير و التحسين المستمرين في ما تقدمه من منتجات وخدمات، والسعي إلى تغيير الصورة التقليدية لإدارة الأنشطة والوظائف من اجل التميز والقدرة على المنافسة ومن بينها نذكر<sup>1</sup>:

- 1- التطورات التقنية والعلمية الحديثة التي جعلت الجودة الشاملة أمراً ضرورياً نافياً بذلك كل الأساليب التقليدية في ممارسات العمليات الإدارية و الإنتاجية.
- 2- شدة المنافسة وحدة الصراع بين المنظمات المختلفة من اجل جذب العملاء والفوز بنسب أكبر من الأسواق.
- 3- التركيز على أهمية احترام العملاء وضرورة بذل أقصى جهد لتقديم منتجات و خدمات متميزة إلى العملاء الحاليين لإرضاء رغباتهم من جهة، وجذب العملاء المرتقبين من جهة أخرى.
- 4- ارتفاع المستويات التعليمية و الثقافية و الاقتصادية لأفراد المجتمعات المعاصرة مما يجعلهم يؤكدون على ضرورة الحصول على الخدمات و المنتجات بما يتفق و يتطابق مع احتياجاتهم.

ومن هنا وجدت المنظمات المعاصرة اليوم نفسها أمام عدة تحديات فرضت عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة لبلوغ الأهداف المرجوة؛ خاصة ما تعلق بتلبية توقعات الزبائن الحالية و المستقبلية بعكس الإدارة التقليدية التي كان هدفها الأساسي تحقيق أرباح قصيرة الأمد. أما مستوى عناصر الأداء فإنها تتميز في الإدارة التقليدية بالكلفة العالية وفق تطلعات فردية بهدف يقتصر على تحقيق النتائج وفق أسلوب تخفيض التكاليف، أما في إدارة الجودة الشاملة فتتميز بالتصور الاستراتيجي وفق تطلعات جماعية بهدف تحسين عناصر النظام من العمليات إلى النتائج باستمرار.<sup>2</sup> وعلى أساس ما تقدم يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة تمثل في جوهرها ثقافة تنظيمية جديدة ميزتها عن التوجهات التقليدية<sup>3</sup>، كما هو مبين في الجدول التالي:

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2002، ص 125-126.

<sup>2</sup> - محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>3</sup> - نزار عبد المجيد البراوي، لحسن عبد الله باشيوه، إدارة الجودة الشاملة مدخل للتميز و الريادة، دار الوراق، ط 1، عمان، الاردن، 2010، ص 150.

## الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالمشروع

الجدول رقم(1-1):مقارنة بين المنظمات التقليدية و المنظمات التي تدار على أساس الجودة:

عناصر الاختلاف	المنظمات التقليدية	منظمات الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي , رأسي يتصف بالجمود	مسطح ،مرن و اقل تعقيدا
الفلسفة	قيم الإدارة غير معلنة	قيم يشترك في وضعها الجميع
القرارات	قصيرة الأجل وتبنى على الأحاسيس	طويلة الأجل تبنى على الحقائق
السلطة	مركزية	لا مركزية
التأكيد على الأخطاء	التركيز على إبقاء الوضع الكائن وعدم التصحيح ما لم يحصل خطأ أي مبدأ علاجي	التركيز على التطوير المستمر في الأنظمة و العمليات عملا بمبدأ تجنب حصول الأخطاء أي مبدأ وقائي
حل المشكلات	عن طريق المدراء	فرق العمل
الإدارة	البيروقراطية الرقابية	بالمشاركة
أسلوب العمل	الفردية	الجماعية
نظام الحوافز	نظام ثابت يركز على الحوافز المادية	تطوير نظام الحوافز ويركز على المادية و المعنوية في نفس الوقت.
النظرة لعناصر العمل والتدريب	عناصر تكلفة	العمل أصل من الأصول و التدريب استثمار مفيد
نظرة المرؤوس للرئيس	نظرة المراقب بناء على الصلاحيات	نظرة المسير و المدرب والمعلم
علاقة الرئيس بالمرؤوسين	يحكمها التواكل و السيطرة	يحكمها الاعتماد المتبادل و الثقة و الالتزام من الجانبين.
التوجه	نحو الإنتاج	نحو الزبون

المصدر: نزار عبد المجيد البراوري, لحسن عبد الله باشيوه,ادارة الجودة الشاملة مدخل للتميز و الريادة, دار الوراق, ط1, عمان, الاردن, 2010,ص151

المطلب الرابع : مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، أهميتها، أهدافها وفوائدها

أولاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة ،وإذا ما طبقت بفعالية فان المنظمة ستنتج في تحقيق مستوى متميز من الجودة:

1- **ثقافة المنظمة** : إن نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي يعتمد على خلق ثقافة تنظيمية

؛ بحيث تنسجم الاتجاهات السائدة في المنظمة مع بيئة إدارة الجودة الشاملة و تدعيم الاستمرار في العمل وفقاً لخصائصها ،وخلق علاقات عمل بناءة بين أفرادها. فالثقافة التنظيمية الجيدة يجب أن تساعد كل من يعمل في المنظمة على التعامل و التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بما يضمن بقاءها واستمرارها.

2- **المشاركة و التمكين** : خلق بيئة يتمكن العاملون من خلالها من العمل الجماعي وذلك لان إشراك

المروؤوسين في تحسين الخدمات و المنتجات من خلال فرق العمل و حلقات الجودة يساعد على تحديد معوقات الأداء و إيجاد الحلول المناسبة لها ،كما أن المشاركة الفعالة تخلق مناخا من القبول و عدم مقاومة التغيير<sup>1</sup>.

3- **التدريب** : تشتمل إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المفاهيم و الأساليب الإدارية الحديثة و

لتمكين العاملين من تطبيق هذه المفاهيم و استخدام الأساليب بفعالية لابد من التدريب المكثف لجميع العاملين لإكسابهم المهارات اللازمة لتحقيق الأهداف ،حيث تؤدي الأعمال بشكل صحيح من المرة الأولى وكل مرة ،و عليه ينظر إلى التدريب على انه سلسلة من الأنشطة المنظمة و المصممة لتعزيز معرفة الأفراد و تنمية إمكاناتهم كل ضمن وظيفته بما يحقق الانجاز الأمثل<sup>2</sup>.

4- **التزام الإدارة العليا** : إن الإدارة العليا في بيئة إدارة الجودة الشاملة تقوم بتنسيق الجهود و توحيدها

لتحقيق أهداف المنظمة و هذا من خلال التزامها بمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قمة الهرم التنظيمي إلى غاية أدنى المستويات في هذا الهرم ومن ثم اتخاذ قرار استراتيجي يضمن لها التفوق و النجاح على المنافسين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الستار العلي, تطبيقات ادارة الجودة الشاملة , دار المسيرة للنشر, ط1, عمان, الاردن, 2008,ص31.

<sup>2</sup> - محمد عبد الوهاب العزاوي, ادارة الجودة الشاملة, مرجع سبق ذكره,ص61.

<sup>3</sup> - قاسم نايف علوان, ادارة الجودة الشاملة, مرجع سبق ذكره, ص94.

- 5- **التركيز على العملاء** : يقوم نظام الجودة الشاملة على أساس إن استمرار و نجاح نشاطات المؤسسة يعتمد إلى حد كبير على توفير احتياجات و متطلبات العملاء باعتبارهم المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة و الركيزة الأساسية التي يجب إن ينطلق منها طموح المؤسسة في المستقبل ،ولذلك فان هذا النظام وسّع مفهوم ودائرة العملاء لتشتمل أيضا العميل الداخلي(العاملين)<sup>1</sup>.
- 6- **التحسين المستمر** : إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجا تعرف بدايته و نهايته مسبقا ،بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف. وذلك لأنها قائمة على مبدأ إن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبدا مهما بلغت كفاءة و فعالية الأداء. كما إن مستوى الجودة و رغبات و توقعات المستفيدين ليست ثابتة لذا يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها و تحليلها بشكل دوري<sup>2</sup>.
- 7- **التخطيط الاستراتيجي** : إن تطبيق الجودة الشاملة يبدأ بوضع رؤية مستقبلية محددة و أهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة لتحقيقها، إلا أن هذه الأخيرة لن تتحقق دون وجود الخطة الإستراتيجية التي تنسق بين هذه الجهود و توحيدها ،ومن ثم تسهل وضع السياسات و البرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية و الخارجية بالشكل الذي يوفر قابلية دعم الميزة التنافسية للمنظمة<sup>3</sup>.
- 8- **تحفيز العاملين** : بما إن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل كبير على مشاركة العاملين في المنظمة من خلال تقديم الأفكار و المقترحات ،وعليه فان نجاح إستراتيجية الجودة تستدعي التحفيز الفعال للأفراد و تشجيعهم على المساهمة في تحسين الجودة<sup>4</sup>.
- 9- **القياس و التحليل** : القرارات في بيئة إدارة الجودة الشاملة تتم وفق بيانات يتم جمعها و تحليلها بشكل دوري لتجنب الأخطاء ،حيث تأخذ بمبدأ الوقاية من العيوب و السيطرة على الانحرافات وهذا عن طريق الفحص و المراجعة و التحليل المستمر بتوفير نظام معلومات فعال قادر على إيصال المعلومات الدقيقة و الإبلاغ بمضمونها في أسرع وقت<sup>5</sup>.
- 10- **تبني أنماط قيادية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة** : هناك العديد من الأنماط القيادية في الممارسات الإدارية ،ولكن النمط الملائم لإدخال و تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الذي يعمل بروح الفريق و يسعى إلى توفير و دعم مناخ يؤمن بالعمل الجماعي المنسق و تحفيز العاملين من اجل الإبداع و الابتكار و التحسين المستمر<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - فواز التميمي, احمد الخطيب, ادارة الجودة الشاملة و متطلبات تأهيل للائزو 9001, عالم الكتب الحديث, الاردن, 2008, ص29.

<sup>2</sup> - فتحي احمد يحي العالم, نظام ادارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية, مرجع سبق ذكره, ص49.

<sup>3</sup> - خضير كاظم حمود, ادارة الجودة الشاملة, مرجع سبق ذكره, ص98.

<sup>4</sup> - نزار عبد المجيد البراوي, لحسن عبد الله باشيوه, ادارة الجودة الشاملة مدخل للتميز و الريادة, مرجع سبق ذكره, ص164.

<sup>5</sup> - عبد الستار العلي, تطبيقات ادارة الجودة الشاملة, مرجع سبق ذكره, ص32.

<sup>6</sup> - عبد الرحمن توفيق, منهج الجودة الشاملة, مركز الخبرات المهنية, ط3, مصر, 2004, ص40.

### ثانيا: أهمية إدارة الجودة الشاملة

تبرز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كونها تعمل على<sup>1</sup> :

- ✓ تدعيم الترابط و التنسيق بين إدارات المؤسسة ككل.
- ✓ تخفيض أوقات إجراء العمليات.
- ✓ المراجعة المستمرة لسير العمليات وتطوير إستراتيجية التحسين المستمر.
- ✓ تطوير إجراءات الاتصال لانجاز العمل بصورة جيدة.
- ✓ التركيز على حاجات الزبائن و الأسواق والعمل على تلبيتها.
- ✓ المساهمة في تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق المحلية و الدولية.
- ✓ تطوير مدخل مشاركة الفريق في حل المشاكل و تحسين العمليات.
- ✓ التخطيط الجيد والتصميم الأمثل للمنتجات.
- ✓ التغلب على العقبات التي تعوق أداء الموظف.
- ✓ تحسين الجودة وبالتالي زيادة الإنتاجية والحصة السوقية.

ومنه تعتبر الجودة الشاملة من ابرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المؤسسة , فلسفتها و أهدافها بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة و المتفقة مع رغبات الزبائن في سبيل الوصول إلى إرضائهم ،وعليه فإن أهمية إدارة الجودة الشاملة تأتي من كونها منهج شامل للتغيير والتزام أي منظمة به يعني قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة ،وتطبيقه يعني إن المنظمة باتت تنظر إلى أنشطتها بشكل متكامل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمد عبد الغال النعيمي , راتب جليل صويص , غالب جليل صويص, ادارة الجودة المعاصرة, دار البازوري للنشر, عمان, الاردن, 2009, ص45.

<sup>2</sup> - محمد عبد الوهاب العزاوي, ادارة الجودة الشاملة, مرجع سبق ذكره, ص55 .

### ثالثاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة

يمكن تحديد أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة وفق الأتي<sup>1</sup>:

- تلبية حاجات و رغبات الزبائن و المستهلكين.
- تحسين كفاءة العمليات في المنظمة بما يحقق:
  - تخفيض تكلفة الأداء والوقت المستغرق دون المساس بمستوى جودة الأداء.
  - تحسين أسلوب تقديم المنتجات والخدمات للزبائن.
  - تطوير منتجات جديدة أفضل للوفاء باحتياجات الزبائن.
- تطوير كافة عناصر المنظمة وإدماج فكر التغيير ضمن ثقافة المنظمة.
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال<sup>2</sup>:
  - تحقيق الكفاءة والفعالية.
  - التركيز على احتياجات السوق.
  - ضمان الاتصال الفعال.
  - التحسين المستمر.
- تحفيز العامل و شعوره بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> - عواطف ابراهيم الحداد , ادارة الجودة الشاملة , مرجع سبق ذكره,ص205,207

<sup>2</sup> - محمد عبد العال النعيمي , راتب جليل صويص , غالب جليل صويص , ادارة الجودة المعاصرة, مرجع سبق ذكره,ص46.

### رابعاً: الفوائد المترتبة عن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة

تحقق المنظمة من وراء تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الفوائد أهمها<sup>1</sup>:

- **التحسين في الربحية والقدرة على المنافسة** : إن التحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن إن يؤدي إلى البيع بأسعار أعلى دون إحداث رد فعل عنيف لدى الزبائن و يقلل من تكاليف التسويق , ويزيد من كمية المبيعات , ومن ثم تزداد ربحية المؤسسة و القدرة على التنافس و البقاء و الاستمرار.
- **زيادة الفعالية التنظيمية** : حيث أن إدارة الجودة الشاملة تفرز قدرة أكبر على العمل الجماعي ،تحقيق التحسينات في الاتصالات و التشارك الأكبر لجميع العاملين في حل المشاكل أو المعوقات وتحسين العلاقات بين الإدارة و العاملين ,الشيء الذي يعظم مستوى الرضي الوظيفي.
- **كسب رضا المجتمع** : فإدارة الجودة الشاملة هي نظام متكامل يتبنى دائماً رغبات الزبائن وتطلعاتهم المستقبلية الشيء الذي يترتب عليه تقديم منتج ذو جودة عالية وفق الطلب مما يجعل المنظمة أكثر تميزاً عن المنافسين و بالتالي تحصل على أكبر حصة سوقية.
- **المحافظة على حيوية المنظمة وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.**
- **زيادة الاعتمادية التي تمكن المؤسسة من أداء العمليات بشكل صحيح منذ البداية.**

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح محمد, إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية, المكتب الجامعي الحديث, الاسكندرية, مصر, 2008, ص194,195.

### المبحث الثاني: الجودة والمشروع

إن جودة المشروع لا بد من إن تفهم على مستويين الأول يتعلق بالجودة كأحد أبعاد المشروع والثاني كأحد المتطلبات الملازمة خلال دورة حياة المشروع

#### المطلب الأول : مفهوم المشروع

لقد تعددت تعريف المشروع نظرا لتعدد الزوايا التي ينظر من خلالها لعمليات المشروع ومن بين تعريف الجمعيات المتخصصة نذكر:

- يعرف معهد إدارة المشاريع الأمريكية ( PMI ) المشروع على انه: " الجهود المؤقتة الموجهة نحو توليد المنتج المنفرد أو الخدمة المنفردة"<sup>1</sup>.
- في الوقت الذي حددت منظمة المواصفات العالمية ( ISO ) تعريفا للمشروع على انه : " عبارة عن عمليات تتضمن مجموعة من الأنشطة المتناسقة فيما بينها والتي لها تاريخ بداية ونهاية وموجهة نحو تحقيق أهداف و متطلبات محددة تحت قيد المدة و التكلفة و الموارد"<sup>2</sup>.
- أما معهد إدارة المشاريع البريطانية ( APM ) فيعرف المشروع على انه : " مجموعة من الأنشطة المترابطة غير روتينية لها بدايات و نهايات زمنية محددة يتم تنفيذها من قبل شخص أو مؤسسة لتحقيق أداء و أهداف محددة في إطار معايير الكلفة و الزمن والجودة"<sup>3</sup>.
- في حين تعرف الجمعية الفرنسية ( AFNOR ) المشروع على انه : " عبارة عن خطوات محددة تسمح بتحقيق حقيقة مستقبلية و بالإجابة على حاجات الزبون أو المستعمل وذلك باحترام الأهداف والأنشطة والموارد الداخلة فيها"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الستار محمد العلي، إدارة المشروعات العامة، دار المسيرة للنشر، ط 1، عمان، الاردن، 2009، ص23.

<sup>2</sup> - Trong hung Nguyen, Thèse de doctorat sous titre contribution a la planification de projet : proposition d'un modèle d'évaluation des scenarios de risque-projet, université de Toulouse, France, 2011 , P22.

<sup>3</sup> - مؤيد الفضل، محمود العبيدي، إدارة المشاريع بمنهج كمي، الوارث للنشر، عمان، الاردن، 2005، ص13.

<sup>4</sup> - Emmanuel Djuto, management des projet Techniques d'évaluation analyse choix et planification, L'armatton, paris, France, 2004,P30.



## الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالمشروع

إذن المشروع في أبسط معانيه يمكن أن يعرف على أنه: " منظمة مؤقتة لتنفيذ مجموعة من الأنشطة المترابطة لتحقيق هدف معين في فترة زمنية معينة و باستخدام موارد متنوعة"<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : خصائص المشروع

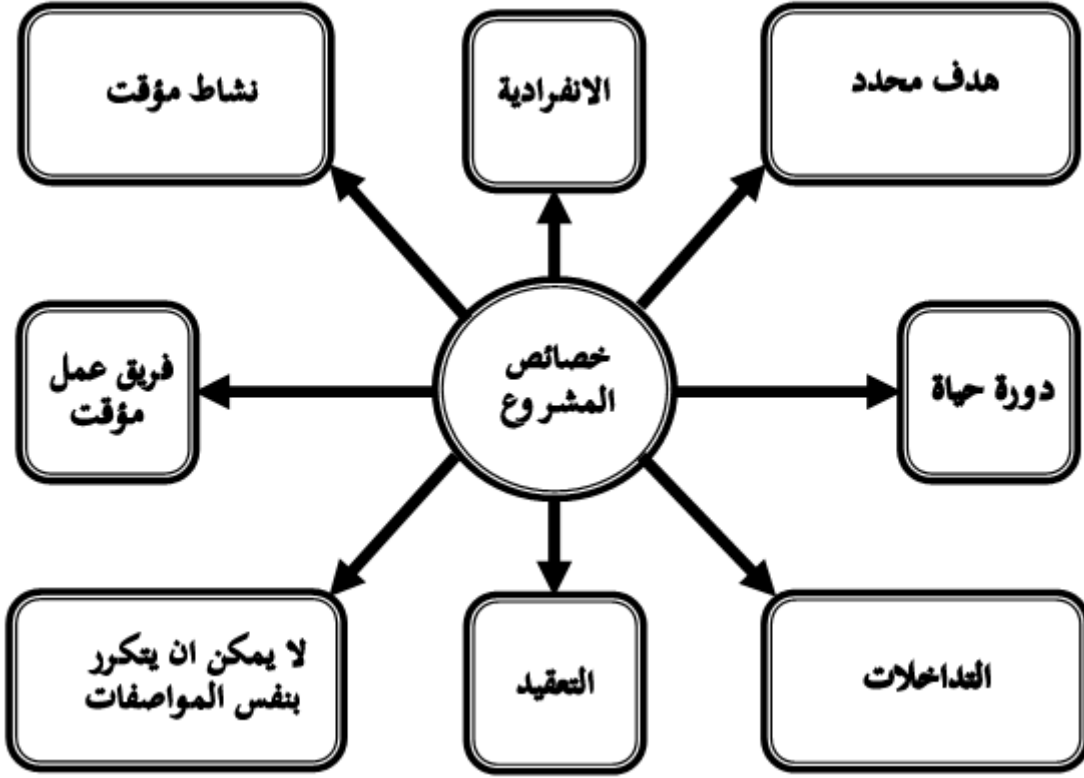
تشارك المشاريع مهما تنوعت و اختلفت طبيعتها في مجموعة من الخصائص أهمها<sup>2</sup>:

- **الغاية:** تقام المشاريع في العادة لتنفيذ غرض معين وحل مشكلة معينة, وعليه فإن وجود المشروع يكون مرتبطا بتحقيق هذه الغاية والوصول إلى تلك الأهداف.
- **دورة حياة محدودة:** يمر المشروع من خلال العديد من المراحل الأساسية والتي تسمى بدورة حياة المشروع إلا أن ما يميز هذه الدورة هو أنها ذات طبيعة مؤقتة بحيث أنها تبدأ وتنتهي في أوقات محددة.
- **الانفرادية :** من خصائص أي مشروع أن تنفيذه يحتاج إلى أنشطة فريدة و غير روتينية و غير متكررة, وهذا يعني انه حتى ولو تشابه مشروعان في الفكرة والحجم فالاختلاف قد يكون في طبيعة الإدارة, وقد يكون في مهارة العاملين أو طبيعة المخاطرة التي تواجه المشروع ومنه يمكننا القول إن المشاريع مهما تشابهت فإن لكل مشروع مواصفات خاصة به.
- **الاعتمادية المتداخلة :** إن تنفيذ أي مشروع يحتاج إلى مجموعة من الأنشطة المتتابعة والتي تعتمد في تنفيذها و إتمامها على بعضها البعض ، و بالإضافة إلى التابع يوجد التداخل حيث إن إتمام حدث معين يحتاج إلى انتهاء مجموعة من الأنشطة ، كما يشير التداخل إلى حالة التشابك في الأنشطة و اعتمادها على بعضها للوصول إلى أهداف المشروع. و الشكل رقم(1-3) يمثل أهم خصائص المشروع

<sup>1</sup> - عبد الستار العلي, ادارة المشروعات العامة, مرجع سبق ذكره,ص24.

<sup>2</sup> - موسى احمد خير الدين, ادارة المشاريع المعاصرة, دار وائل للنشر, ط1, عمان, الاردن, 2012, ص31,32.

الشكل رقم (1-3): أهم خصائص المشروع.



المصدر: من إعداد الطالبين

### المطلب الثالث : الجودة و أبعاد المشروع

في الأساس يهدف المشروع إلى إشباع حاجات مختلف أصحاب المصلحة, فالمساهمين هدفهم الحصول على الربح ، و الموظفين هدفهم الحصول على الحوافز المادية و المعنوية, أما الزبائن فهدفهم الحصول على سلع وخدمات ذات جودة عالية و بأسعار معقولة و هكذا... إلا أن المشاريع مهما اختلفت طبيعتها أو حجمها فإنها تشترك في تحقيق التوليفة المثلى بين ثلاث أبعاد هي<sup>1</sup>:

1- الوقت.

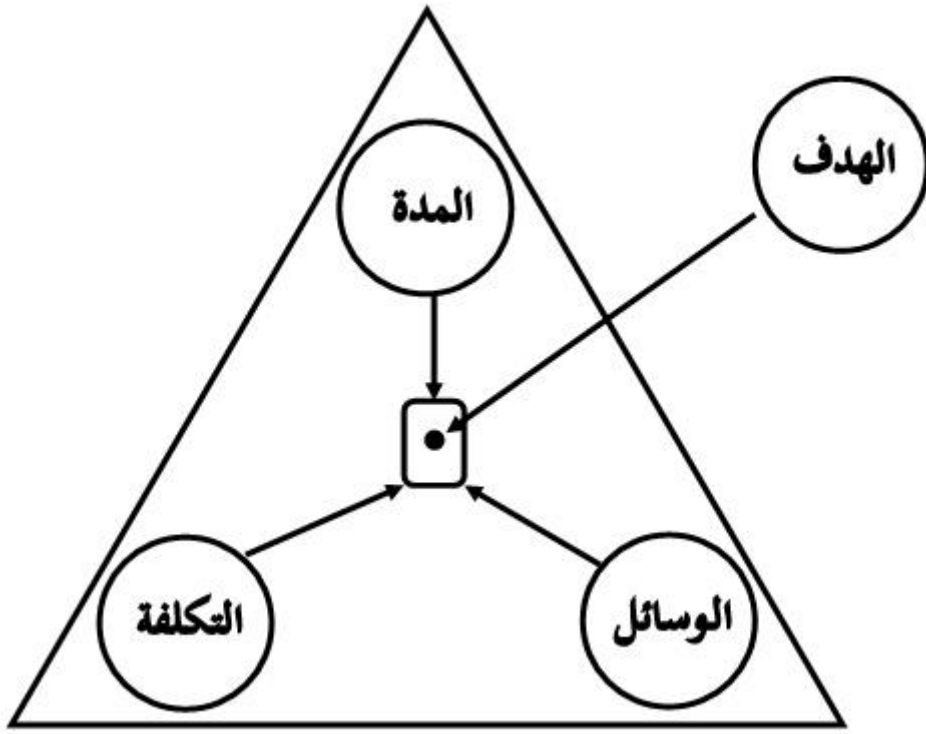
2- التكلفة.

3- المواصفات (الجودة).

وذلك بهدف إرضاء الزبون ،فأي مشروع لا بد وان يكون له عمر زمني محدد و إنهاؤه في الوقت المطلوب دون تأخير يعتبر احد الأهداف الرئيسية لإدارة المشروع كما إن الكلفة هي احد الأهداف الحرجة للمشروع لان ارتفاع الكلفة عن ما خطط له يجعل المشروع خاسرا, إضافة إلى إن انحراف المشروع عن الخصائص المطلوبة يؤدي إلى رفض الزبون للمشروع, والشكل رقم(1-4) يوضح العلاقة بين أبعاد المشروع.

<sup>1</sup> - موسى احمد خير الدين, ادارة المشاريع المعاصرة, مرجع سبق ذكره,ص29.

الشكل رقم (1-4): أبعاد المشروع.



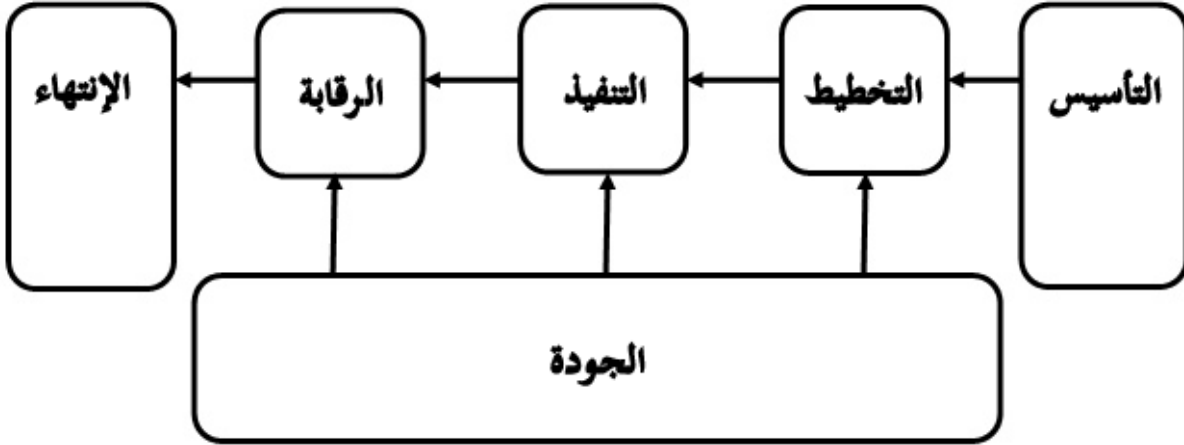
Source :Henri Piére Mardas, « management d'un projet », édition d'organisation, Paris , 1995, p04.

ومنه يعتبر بُعد المدة عن الهدف هو الوقت المطلوب لإنشاء المشروع، أما بُعد التكلفة فيعبر عن الميزانية المطلوبة لإنجاز هذا المشروع، في حين يمثل بُعد الوسائل الإمكانيات اللازمة لتنفيذ المشروع بالجودة المحددة.

المطلب الرابع: الجودة و دورة حياة المشروع

إن من الخصائص الأساسية للمشروع انه مؤقت أي له نقطتا البداية و النهاية و هذا ما يمثل دورة حياة المشروع ، و السؤال الذي لا بد من طرحه هو: "كيف يمكن تحديد علاقة الجودة بمراحل حياة المشروع ؟ " ، و الإجابة التي يمكن تقديمها في هذا المجال هو إن الجودة تبدأ مع بداية المشروع و تنتهي مع نهايته<sup>1</sup> ، والشكل رقم (1-5) يوضح العلاقة بين الجودة و دورة حياة المشروع.

الشكل رقم (1-5): الجودة و دورة حياة المشروع



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، الأردن 2010، ص 350.

<sup>1</sup> - عبد الستار محمد العلي، ادارة المشروعات العامة، مرجع سبق ذكره، ص140.

## الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالمشروع

- 1- **مرحلة التأسيس :** في هذه المرحلة يتم تصور ووضع الفكرة عن المشروع وما يرتبط به كما يتم فيها تحديد أعضاء فريق المشروع, وضع ميثاق المشروع وإطاره والرؤية الكلية للمشروع.  
إن الجودة في مرحلة التأسيس تكون احد المتطلبات الأساسية في المشروع ،وفي هذه المرحلة يتم تحديد المستوى العام لجودة المشروع حسب المواصفات التي سيتم اعتمادها من حيث نوع الموارد و المعدات والمواد و المؤهلات<sup>1</sup>.
- 2- **مرحلة التخطيط :** تتضمن هذه المرحلة التحديد التفصيلي لكل مهمة أو نشاط من بداية المشروع إلى نهايته كما يجب إن تتضمن تحليل المخاطرة و تحديد متطلبات أصحاب المصلحة و المعايير الخاصة بالاكتمال الناجح لكل ما يقدمه المشروع.  
وفي هذه المرحلة يتم تصور و تحديد الجودة كما تساهم في تحديد درجة الاقتراب من توقعات الزبون على مستوى الخطة<sup>2</sup>.
- 3- **مرحلة التنفيذ :** تعني مرحلة التنفيذ بالبدء بأداء جميع الأعمال المتعلقة بالمشروع وفق خطة المشروع ،وهذه المرحلة هي مرحلة صنع و تشكيل الجودة حيث يتم ترجمة الخطة و مواصفاتها إلى الشكل المادي سواء منتج أو نظام خدمة ومنه تصبح الجودة تكوّن مؤشرا مهمّا على نجاح التنفيذ.
- 4- **مرحلة الرقابة :** هي عملية ضمان إن أهداف المشروع و مواصفاته قد تم الإيفاء بها في كل مراحل حياة المشروع و ذلك من خلال قياس و تقييم التقدم في العمل بالطريقة النظامية لتحديد الانحرافات عن الخطة ،واتخاذ الأنشطة التصحيحية الملائمة و سوف تلعب الرقابة دورا فعالا في كل المراحل السابقة كما ستكون الجودة احد العوامل الحرجة في التقييم<sup>3</sup>.
- 5- **مرحلة الانتهاء :** هي المرحلة الأخيرة وفيها يقوم مدير المشروع بتسليم المشروع والحصول على القبول الرسمي من قبل المستفيد.  
ومنه في هذه المرحلة يكون للجودة دور في التقييم النهائي من خلال الإجابة على السؤال التالي :  
"هل تم الإيفاء بكل متطلبات المشروع وفق المواصفات المحددة والتي تم الوعد بها ؟".

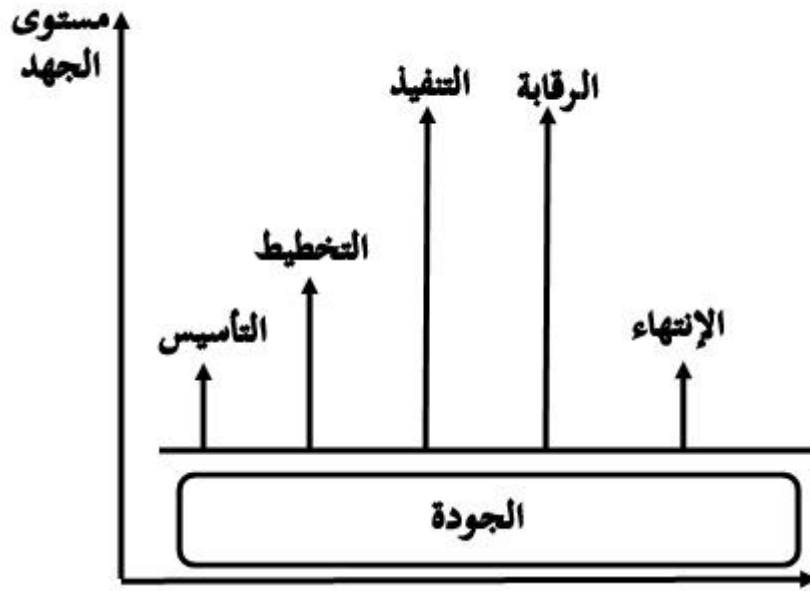
<sup>1</sup> - موسى احمد خير الدين, ادارة المشاريع المعاصرة, مرجع سبق ذكره, ص34.  
<sup>2</sup> - نجم عيود نجم, ادارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت, مرجع سبق ذكره, ص349.  
<sup>3</sup> - نجم عيود نجم, المرجع نفسه, ص350.

## الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالمشروع

ومنه يمكن إن نشير إلى إن الجودة التي توجد خلال دورة حياة المشروع تتطلب جهدا متباينا خلال هذه الدورة, حيث إن هذا الجهد يكون محدودا في مرحلة التأسيس و يبدأ الجهد في الارتفاع حيث يصل ذروته في مرحلة التنفيذ التي تستخدم فيها إدارة المشروع جميع الموارد المتاحة من اجل تحويل ما هو مخطط من أبعاد و مواصفات إلى التكوين المادي, ليبدأ الجهد بعدها في الانخفاض في مرحلة الرقابة حتى يصل إلى ادني مستوى له في مرحلة الانتهاء.

وفي هذه المراحل المختلفة فإن الجودة تكون الجهد المرافق الذي لا يتوقف ما دام المطلوب في المشروع إن يكون مطابقا للمواصفات و يفي بالمتطلبات و يحقق توقعات الزبون و أصحاب المصلحة بقدر ملائم, والشكل رقم(1-6) يوضح ذلك<sup>1</sup>.

الشكل رقم(1-6) : دور الجودة في دورة حياة المشروع.



المصدر : نجم عبود نجم, إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت دار الصفاء, ط1, عمان , الأردن, 2010,ص352.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم, إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت, مرجع سبق ذكره, ص351.

## الفصل الأول : ادارة الجودة الشاملة و علاقتها بالمشروع

---

### خلاصة:

من خلال هذا الفصل استطعنا ان نلمس اهتمام المنظمات برغبات الزبون و احتياجاته , إذ أصبحت مهددة بترك السوق إن لم تستطع تلبية هذه الرغبات. و هذا ما دفعها إلى البحث عن الجودة الشاملة كثقافة تنظيمية جديدة وهدف استراتيجي يعتمد بشكل أساسي على خلق بيئة تركز على إدارة العمليات وتحسينها بشكل مستمر، عن طريق تدعيم المشاركة الفعالة و تعزيز روح التعاون بين العاملين الذين تتوفر لديهم المهارات اللازمة لبلوغ الأهداف.

إن تحقيق التفاعل بين المتطلبات أعلاه يفترض تبني ثقافة جديدة لتسيير إدارة الجودة الشاملة في المنظمات قصد الحصول على الميزات التنافسية التي تضمن لها البقاء في السوق. وهذا ما سنحاول التعرض اليه في الفصل الموالي والذي يعتبر كتمهيد لدراسة الفصل الثالث.





## الفصل الثاني

### عموميات حول القيادة

## الفصل الثاني : عموميات حول القيادة

### تمهيد:

بعد ان تطرقنا في الفصل الاول الى مفاهيم حول ادارة الجودة الشاملة واهم مداخلها أين توضحت علاقتها بالمشروع . في هذا الفصل سنحاول توضيح المفاهيم العامة حول شروط تسيير الجودة الشاملة , والذي له تأثير على مدى نجاح المنظمة في تحقيق الاهداف المرجوة.

فمع تبني الثقافة الجديدة لتسيير المنظمة, اصبحت القيادة محورا اساسيا في العملية الادارية حيث ظهرت العديد من النظريات التي حاولت ان تقدم تفسيرا لطبيعة القيادة, و شرح أهم الخصائص والسمات التي تميز القائد عن غيره, كما اعتبر النمط القيادي احد العوامل الرئيسية التي تساهم في تحديد فعالية الادارة وتحسين الاداء.

وبهذا يمكن القول ان سبب فشل تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمات يكمن في عدم الاهتمام بهذا العنصر , وعليه سنحاول التعرض الى القيادة بشيء من التفصيل من خلال هذا الفصل و بإتباع الخطوات التالية:

1- مفاهيم عامة حول القيادة , وخلال هذا الجزء سيتم توضيح مفهوم القيادة و اهميتها, الفرق بينها وبين

الادارة , وبرز خصائص القيادي

2- نظريات القيادة و انماطها , وهنا سنحاول التطرق الى مختلف نظريات القيادة و انماطها, وشرح

المشاكل الناتجة عن وضع القيادات.

### المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة

إن زيادة أهمية القيادة في المنظمات في العصر الحديث كان على أساس ما تشهده هذه الأخيرة من تحديات و متطلبات, وبالتالي أصبحت القيادة جوهر العملية الإدارية والمحرك الأساسي فيها. وعليه سنحاول التعرف على المفاهيم العامة للقيادة من خلال هذا المبحث.

### المطلب الأول مفهوم القيادة , أهميتها و عناصرها

#### أولاً: مفهوم القيادة

1- إن أول ما يهمننا في تعريف القيادة هو ربطها بمفهوم الجودة الشاملة, فقد عرّفت ضمن هذا المفهوم على أنها القدرة على حث الأفراد في أن تكون لديهم الرغبة والالتزام الطوعي في انجاز الأهداف التنظيمية و تجاوزها<sup>1</sup>.

والتعريف السابق يعبر عن فلسفة إدارة الجودة الشاملة في كونها ترى بان العاملين لهم دور لا يقل عن دور الإدارة العليا في تحقيق الجودة, لذلك لابد من إشراكهم في عملية التخطيط للجودة و سبل تحقيقها و السعي إلى الارتقاء بها, حيث هذه مسؤولية الجميع.

<sup>1</sup> مهدي السامرائي. إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الناجحي و الخدمي. مرجع سبق ذكره, ص 192.

## الفصل الثاني: عموميات حول القيادة

2- كما يمكن أن نوجز لها بعض التعاريف الأخرى في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1) : تعاريف القيادة

المؤلف	التعريف
الفريد و بيتي	القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي بدون إكراه.
برنارد تشستر	السمة التي تميز سلوك الفرد(القائد) و بواسطتها يوجه الأفراد و أنشطتهم وفق الجهود التنظيمية.
تيري	القائد يعرض الطريق من خلال المثال الذي يقدمه, و لا يدفع الأفراد و بدلا من ذلك هو يجذبهم لذلك.
كونتزو اودونيل	القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال من اجل إنجاز الأهداف.
ليفنجستون	القدرة على إيقاظ الرغبة في الآخرين لمتابعة و تحقيق الهدف المشترك.
موسوعة العلوم الاجتماعية	هي العلاقة بين الفرد و الجماعة حول اهتمام مشترك و التصرف بطريقة موجهة و موحدة يقوم بها القائد.
بيتر داركر	إنها ليست عملية صنع جدول الأعمال و التأثير بالأفراد مثل رجال البيع.و إنما القيادة هي الارتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى و رفع أداء الفرد إلى معايير أعلى و بناء شخصية الفرد إلى ما بعد حدودها الاعتيادية.
لويس الان	القائد هو الذي يرشد و يوجه الأفراد والآخرين و هو الذي يتيح الفرص من اجل التوجيه و التأثير بمرؤوسيه و سلوكهم.
ثيو هايمان	العملية التي من خلالها يوجه,ويرشد و يؤثر ببراءة في اختيار و تحقيق أهداف معينة عبر التوسط بين الشركة و الأفراد بطريقة تضمن الرضا الأقصى.
جيمي جيبون	عملية التأثير بالجماعة بموقف معين في فترة معينة و في مجموعة معينة من الأحداث بما يحفز الأفراد ليكافحوا برغبة في تحقيق الأهداف التنظيمية و إعطائهم الخبرة المساعدة في الوصول إلى الأهداف المشتركة و الرضا.

المصدر: نجم عبود نجم. القيادة الإدارية في القرن الواحد و العشرين. دار صفاء للطباعة والنشر

والتوزيع. ط01.الأردن. 2011.ص21-23

### ثانياً: أهمية القيادة:

تستمد القيادة أهميتها من أهمية العنصر البشري نفسه, الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشود .

فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمشروع من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات و لكي تضمن المنظمة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها, يجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع المحافظة عليهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادة نسبياً "فالقدرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع"<sup>1</sup>.

إن وجود القائد أمر مهم ، لأن مهمته تكمن في بذل كل ما من شأنه التأثير في الجماعة التي تتفق وأهداف المشروع الذي يعمل فيه<sup>2</sup>، حيث أن جوهر عمل القيادة يتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد ما (القائد) على سلوك أفراد آخرين(العاملين) ودفعهم للعمل باتجاه معين وفاعلية هذا الدور القيادي يتطلب فهماً عميقاً للسلوك الإنساني ويتضمن إدراكاً للحقيقة القائلة بأنه لا يمكن معاملة الأفراد كالألات وحتى يستطيع الشخص القيام بعملية التأثير يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد.

ومن هنا تبرز أهمية القيادة من خلال تحمل القيادي مسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات والمواقف، والموازنة بين ما تم إنجازه فعلاً من العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، والتوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - وفيق حلمي الأغا. دور القيادات الإدارية في التطوير و التنمية الإدارية. المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة و القيادة الإبداعية للتطوير و تنمية المؤسسات في الوطن العربي . دمشق. سوريا . 13-16 أكتوبر 2003 . ص7.6.

<sup>2</sup> - ناصر محمد إبراهيم مجمي. أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية. ماجستير الآداب في علم النفس. جامعة الملك سعود. المملكة العربية السعودية. 2004. ص21.

<sup>3</sup> - سميرة صالح، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير بعنوان: أسلوب القيادة الإدارية و أثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين في العلوم الاقتصادية تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2007/2008، ص18.

### ثالثا: عناصر القيادة :

القيادة الناجحة أساس ضروري لأي تنظيم, و تعتبر من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي لكون القادة يقومون بدور رئيسي إذ يؤثرون في توجيه نشاط الجماعة و مدى إنتاجها و الروح السائدة بين أفرادها. من خلال ما سبق ذكره نجد أن للقيادة مجموعة من العناصر و هي كالتالي<sup>1</sup> :

**العنصر الأول: القائد :** بشكل عام القادة نوعان, قادة طبيعيين و قادة إداريون, ولما كانت القيادة كأية مهارة أخرى تكتسب عن طريق التعليم و التدريب, فإننا نجد أن هناك العديد من الأفراد لهم موهبة القيادة اعتمادا على امتلاكهم لخصال و صفات انتقلت إليهم بالوراثة. فالموهبة تخلق القائد الطبيعي إلا انه يحتاج إلى أن يصقل هذه الموهبة متماشيا مع التطورات و متلائما مع المتغيرات. وعندما يصل القائد إلى هذه المرحلة من الخبرة و التدريب يتحول من قائد طبيعي إلى قائد إداري.

**العنصر الثاني: الموقف :** يشكل بعد الموقف العنصر الحاسم في القيادة. فلو عرض كل إنسان خبراته التي عايشها لأدرك أن بعض الأفراد يكونوا قادة في حالة وجودهم في مواقف معينة بينما هم غير ذلك في مواقف أخرى.

**العنصر الثالث: التابعون :** إن التعامل مع التابعين يتأثر بنوع العلاقة القائمة بين القائد و العاملين معه إذ أن هناك شيئا كامنا يمكن تسميته بالجاهزية الفكرية و النفسية للتابعين نحو القيادة, و هذا الأمر على صلة وثيقة بالاتجاهات و الأفكار التي يعيشها التابعون و تؤثر على كيفية قبولهم أو رفضهم لمعطيات الموقف القيادي, إن الأفراد الأقدر تكيفا هم الأكثر ثقة بقيادتهم المتفهمين لفكرها و فلسفتها و الأكثر إدراكا لأهدافها.

<sup>1</sup> - ماهر محمد صالح حسن, القيادة اساسيات و نظريات و مفاهيم, دار الكندي للنشر و التوزيع, ط01, الاردن, 2004, ص22-25.

المطلب الثاني: خصائص القيادة و أثرها في بناء فريق العمل :

أولاً: خصائص القيادة

إن نجاح الإدارة بصورة جوهرية يعتمد على ما يتمتع به قائدها من الخصائص الحرجة يوضح ذلك ، كما تشير الكثير من التجارب الواقعية أنه كانت هناك مؤسسات فاشلة وعندما تغير قائدها وقام بتغيير نظم العمل بها تغيرت أحوالها فأصبحت مؤسسات ناجحة . وهذا بسبب مجموعة من الخصائص الحرجة، يتمثل أهمها فيما يلي<sup>1</sup>:

- **وضوح الرؤية:** أن يكون لديه القدرة على أن يرى نهاية العمل الناجح قبل بدايته، بحث يكون متجسدا أمامه في أروع شكل يمكن تصوره، وهذا ما يمكن أن يميزه عن غيره من فريق العمل بالمنظمات.
- **إحساس عال بالمناخ:** أن يكون لديه إحساس عالي بالتغيرات التي تحدث في المناخين الخارجي والداخلي للمنظمة.
- **المبادرة والمرونة ومواكبة التغيير:** أن يكون لديه المبادرة والمرونة والقدرة على مواكبة التغيير كمفتاح للتقدم والتحسين.
- **الابتكار:** أن تتوفر لديه القدرة على طرح وتبنى الأفكار الجديدة، وتشجيع الآخرين على ذلك.
- **العزم و المثابرة:** أن يكون لديه التصميم الكافي لدفع العمل و استمراريته حتى النهاية، ولذلك يقال عن القائد أن "جل قوته تكمن في حماسه " التي لا تنقطع، بل حماسه تلك تصبح جوهر قوته حينما ينجح في نقل تأثيرها المتوهج لتابعيه.
- **القدرة على التحفيز وبناء فرق العمل:** الاهتمام الكبير بفريق العمل من حيث تحفيزهم وتدريبهم وتنميتهم وجعل ذلك من أولى الأولويات لديه.

<sup>1</sup> - عبد الكريم أبو الفتوح درويش، القيادة التوجه الاستراتيجي و التدريب و إدارة المواهب و الإبداع ، اصدارات المكتبة الأمنية مركز بحوث شرطة الشارقة، الامارات العربية المتحدة، 2008، ص 28-30

### ثانياً: أثر القيادة في بناء فريق عمل المشروع

لقد تغيرت أدوار القادة في السنوات القليلة الماضية على نحو مثير ، ويأتي هذا التغير إلى حد ما كنتيجة للمنافسة الشديدة ، ولتطبيقات الجودة في المؤسسات وكذلك نشاطات إعادة الهيكلة و الاندماجات ، ونشاطات إدارة التغيير وضرورة تحسين المناخ التنظيمي للعمل وأهم أسباب التغير بروز أهمية العنصر البشري وضرورة الاهتمام به من خلال التدريب والحاققة بفريق العمل، ولكن يرجع ذلك أيضاً إلى أن الأسلوب القديم في القيادة والإدارة لم يعد ملائماً للمرحلة الحالية بالقدر الذي يحقق بقاء المؤسسات و قيامها بمهامها ومسؤولياتها على الوجه الأكمل .

أسلوب القيادة القديم يضع القائد في وسط المجموعة بمعنى أنه يستطيع التحكم بغالبية الاتصالات بين أعضاء الفريق، وكذلك يوجه أنشطة الفريق المختلفة ويتخذ القرارات ، وقد عمل هذا الأسلوب بصورة جيدة في الماضي في ظل ظروف معينة ، أما حالياً فقد قام العديد من القادة الناجحون في التغيير من طرق عملهم ، والتزموا بالتواصل مع العاملين والتحرك من مركز المجموعة إلى حدود محيطها، عملوا كأعضاء في الفريق أكثر من كونهم قادة أو مدراء وأصبح القادة الجدد يعملون على فهم السلوك الإنساني للأفراد بغرض توجيه هذا السلوك لتحقيق أهداف المؤسسة .

إن القيادة الناجحة هي التي تعمل على بث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين العاملين وتدرک أهمية رفع معنوياتهم والتعرف على شخصياتهم ورغباتهم وإنجاز الأعمال من خلال هؤلاء الأفراد لتحقيق الأهداف النهائية للفريق والقائد الناجح يؤمن أن المؤسسة تتكون من كل فرد ينتمي إليها ويعمل فيها ، وأن نجاحها يعتمد على المدى الذي يمكن له كقائد أو كمدیر إشراك أكبر عدد ممكن من الأفراد في حل المشاكل والأخذ بمقترحاتهم فيما تواجهه المؤسسة من عقبات ، و في فريق العمل يقوم القائد بالاعتناء بالأمر التالية<sup>1</sup> :

- فهم الطبيعة البشرية ، و الاختلاف بين الأفراد وتنوع احتياجاتهم ورغباتهم .
- حاجة الأفراد إلى أعمال يقومون بها و يؤدونها هو السبب في تشكيل الفريق .
- كل فرد في الفريق له احتياجات شخصية يجب على القائد التنبه لها و إشباعها من خلال مشاركته مع الفريق .

<sup>1</sup> - احمد محمد خميس السديري ، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على رسالة الماجستير إدارة الأعمال بعنوان :أراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي المملكة المتحدة.ص30-31



## الفصل الثاني: عموميات حول القيادة

- جعل الأعمال بسيطة وسهلة لعدم قدرة الأفراد على التعامل مع العديد من الحقائق والأمور في آن واحد.
- تدريب أعضاء الفريق على العديد من جوانب العمل
- خلق التزام لدى أعضاء الفريق

إن شعار هذا القائد هو العمل كفريق عمل واحد بغرض الإنجاز من خلال توفير مناخ عمل مناسب لإيجاد التفاعل المطلوب بين أهداف المشروع وأهداف الأفراد ، ويستخدم أساليب الشرح والإقناع والتسهيل وإزالة المعوقات في التوجيه ، كما أن أسلوبه الرقابي يتمثل في دراسة الأخطاء وأوجه القصور في الأداء وتوظيفها كدروس مستفادة وصولاً إلى مرحلة الرقابة الذاتية لدى الأفراد وتتسم اتصالاته بالمستمرة مع جميع أعضاء الفريق وتبنى على الثقة والتكاملية .

ومنه تتمثل مهارات القائد لإدارة المشروع في<sup>1</sup>:

- أن يشرح للفريق هدفه أو مجموعة الأهداف التي يسعى لتحقيقها ، ويحدد لكل فرد دوره في تحقيق الهدف وما ينتظر منه أداءه والعمل على تحقيق الترابط بين أهداف المؤسسة والأهداف الشخصية للعاملين .
- التشجيع على المشاركة ومتابعة تقييم التقدم نحو تحقيق الأهداف و إبداء التفهم لأفكار العاملين .
- استخدام أساليب العمل الجماعي في التفكير وحل المشكلات وترتيب الأولويات قصد تحقيق احتياجات و توقعات أصحاب المصلحة .
- المساعدة في وضع معايير عادلة وموضوعية للأداء .
- إعطاء توجيهات واضحة والتدخل في الوقت المحدد من أجل عدم خروج الفريق عن المسار المحدد .
- التأكد من أن جميع أعمال المشروع محددة بوضوح و تنجز في الوقت المحدد طبقاً للجودة المطلوبة.
- مراقبة الجودة خلال دورة حياة المشروع بدأ من التأسيس و إنتهاءا بغلق جميع أعمال المشروع.

<sup>1</sup> - احمد محمد خميس السديري ، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل.مرجع سبق ذكره، ص32

### المطلب الثالث: الفرق بين القيادة و الإدارة

#### أولاً: الفرق بين القيادة و الإدارة

يربط البعض بين مفهوم القيادة والإدارة ، فيعتبر أن كل إداري قائداً ، بينما يميز البعض الآخر بين الإدارة والقيادة على اعتبار أن الإدارة تتعلق بالجوانب التنفيذية لتوفير الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية الإدارية ، أما القيادة فتتطلب ممن يقوم بها أن يدرك الغايات البعيدة والأهداف الكبرى للتنظيم . وإذا كانت الإدارة معنية بالحاضر، فإن القيادة تعنى بالتغيير ، أي أن رجل الإدارة محافظ على الوضع الحاضر وليس له دور في تغييره أما القائد فهو داعية للتغيير ومطلوب منه أن يحدث تغييرات في البناء والتنظيم.

وكما يرتبط مفهوم السلطة بالإدارة يرتبط مفهوم التأثير بالقيادة بمعنى أن الإداري يمارس سلطته بحكم مركزه ووظيفته ، وهي سلطة رسمية تستند في شرعيتها لقواعد التنظيم ، أما القائد فيعتمد على سلطة غير رسمية من خلال مكانته بين العاملين ، مما يجعل له تأثيراً و نفوذاً عليهم. كما أن الدور القيادي يفرض على القائد التزامات وظيفية واجتماعية وشخصية يؤدي الفشل في تحمل مسؤوليتها إلى فقدان دوره القيادي حتى لو احتفظ بمركزه الإداري. لذلك فإن القيادة ليست عملية جامدة ، وإنما عملية ديناميكية حية ، يمكن من خلالها أن يقوم القائد بأدوار مختلفة وفقاً لمقتضيات الموقف وما يتوقع من نفسه<sup>1</sup>. و الجدول رقم (2-2) يوضح الفرق بين الإدارة و القيادة .

<sup>1</sup> - ناصر محمد إبراهيم مجمعي، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية. ماجستير الآداب في علم النفس ، مرجع سبق ذكره، ص26

## الفصل الثاني: عموميات حول القيادة

الجدول رقم (2-2) : نواحي التمييز بين الإدارة والقيادة

الإدارة	القيادة
التركيز على الكفاءة	التركيز على الفاعلية(مدى تحقيق الأهداف)
الاهتمام بالطريقة how	الاهتمام بالمهمة و الغرض what.how
التركيز على العقل والرشد	الروح و الحدس
التوجه العام:التأثير بالسياسة واتجاهاتها	التوجه العام:التأثير بالرؤية وإلهامها للعاملين
مركز إداري, صلاحية رسمية و المدير مسمى من المنظمة	مكانة شخصية,تأثير غير رسمي,القائد مسمى من الجماعة
وظائفه:التخطيط,التنظيم,الرقابة لتحقيق الأهداف	وظائفه:إثارة اهتمام وتحفيز الأفراد لانجاز الأهداف
يتعامل مع مهام إدارية	يتعامل مع مهام إنسانية,علاقات شخصية
المدير يؤكد على طاعة العاملين	القائد يركز على التأثير على العاملين
كل قائد يمكن أن يكون مديرا	كل مدير ليس بالضرورة قائد
الميزة:أولوية العمل	الميزة:أولوية الأفراد ثم المهام
قوة التأثير:قوة الثواب و العقاب	قوة التأثير:الرؤية,الخبرة,القدوة
القدوة في الالتزام باللوائح الإدارية	القدوة في الالتزام بالمبادئ الأخلاقية

المصدر: نجم عبود نجم.القيادة الإدارية في القرن الواحد و العشرين.دار صفاء للطباعة والنشر و التوزيع.ط.01.الأردن.2011، ص36.35.

### المبحث الثاني: نظريات القيادة و أنماطها

حظي موضوع القيادة بالاهتمام منذ القدم؛ حيث صممت عدة نظريات حاولت تفسير طبيعة القيادة، وعدة نماذج تناولت موضوع الأنماط القيادية. وهذا ما سيتم توضيحه من خلال هذا المبحث.

#### المطلب الأول: نظريات القيادة

ظهرت عدة نظريات أبرزت الآراء المختلفة في أسباب فاعلية القيادة ونجاحها ومدى تأثيرها على الفرد وسوف تعرض بعض هذه النظريات بشكل موجز على النحو التالي حيث يلخص الجدول رقم (2-3) مختلف هذه النظريات:

#### 1- نظرية الرجل العظيم :

من أقدم النظريات في القيادة وتسمى أيضاً "نظرية القائد الموهوب" ، وتستند هذه النظرية إلى عناصر الوراثة والصفات الجسمية ، حيث يرى أنصار نظرية الوراثة بأن القيادة شيء فطري . أي أن القادة يولدون ولا يصنعون . وقد أوضح "شيلدون" أن نظرية الصفات الجسمية تقوم على ضرورة توفر صفات جسمية معينة في الفرد القائد لكي يقوم بدور قيادي فعال . وقد اعتقد بعض المفكرين أن عدداً قليلاً من الأفراد لديهم من السمات الشخصية والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة . ونظر هؤلاء المفكرون إلى القادة على أنهم محصورون في عدد محدود من العائلات ، كما أنهم يسهمون في تحديد شخصية المجتمع وبالتالي في تغيير التاريخ تغييراً جوهرياً أي أن السمات القيادية حسب زعمهم موروثية وليست مكتسبة<sup>1</sup>.

وبطبيعة الحال فقد ثبت لدى كثير من الباحثين أن هذه النظرية لا تقوم على أساس علمي ولا شواهد تجريبية كما أنها تحمل طبيعة الظروف والمواقف المتغيرة للمجتمعات المختلفة .

<sup>1</sup> - ناصر محمد إبراهيم مجمي , أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية, مرجع سبق ذكره, ص30.

### 2- نظرية السمات :

يعتبر العالمان ستوجديل و برنارد من المتحمسين لهذه النظرية حيث اعتمدوا على ملاحظة عدد من القادة المعروفين وقاما بحصر الصفات المشتركة بينهم. فهما يريان بأن القائد الكفاء يجب أن تتوافر فيه عدد من السمات الشخصية, و الخصائص التي تميزه عن غيره ومنها<sup>1</sup> :

- 1- مجموعة السمات الشخصية : و تتركز في الذكاء , و الطموح و القدرة على التنسيق بين الأعمال , و الفهم السريع و تحليل الموقف بدقة , و عدم التسرع في الحكم على الأمور.
- 2- مجموعة السمات الجسمية : و تتمثل في الرجولة , و النضج , و الشجاعة , و حسم الأمور , و الثقة بالنفس.
- 3- مجموعة السمات الاجتماعية : و تتمثل في الموضوعية عند مناقشة المشكلات , و القدرة على التعامل مع الآخرين , و الاستقرار العاطفي , و الانتماء للوطن والأسرة.
- 4- مجموعة السمات العلمية : و تظهر في المستوى العلمي و الثقافي , و القدرة على الاطلاع و تحليل الأحداث , و المعرفة بشؤون الحياة المختلفة.
- 5- مجموعة السمات الأخرى : ومنها الحاجة إلى التفوق , و إثبات الذات , و الحاجة إلى ممارسة السلطة.

### 3- النظرية الموقفية:

حسب هذه النظرية فإن القيادة لا تعتبر موهبة , بل هي موقف يتفاعل فيه القائد و جماعة الموقف , فالقائد الناجح هو الذي بإمكانه تغيير سلوكه و يكيفه حسب ما يلائم الجماعة خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين<sup>2</sup> . و يحمل القول أن نظرية الموقف تقوم على الربط بين السمات الشخصية والموقف الإداري . وقد تعرضت هذه النظرية لبعض الانتقادات منها صعوبة الاتفاق على عناصر الموقف التي يمكن على ضوءها تحديد الموقف الملائم أو غير الملائم ، إلى جانب دور الفروق الفردية في التأثير على إدراك الأفراد للآخرين . ونتيجة لذلك ظهر اتجاه آخر يرى وجوب التوفيق بين نظرية السمات ونظرية الموقف ، مشيراً إلى أن النجاح في القيادة هو ثمرة التفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة ، وهذا ما أفسح المجال لتطوير نظرية تجمع بين عناصر النظريتين السابقتين ، باسم النظرية المشروطة أو المحتملة .

<sup>1</sup> - احمد محمد احمد النور. الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية و الطلبة. ماجستير في الإدارة التربوية جامعة النجاح الوطنية نابلس. فلسطين. 2003. ص16

<sup>2</sup> - بوهزة محمد, رفيق مرزوقي, القيادة الادارية وعلاقتها بالإبداع الاداري الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة, جامعة المسيلة, الجزائر, 14-15 ابريل 2009, ص4.

### 4- النظرية المشروطة أو المحتملة :

وهذه النظرية تركز على الجمع بين نظريتي السمات والموقف فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على سمات القائد في موقف معين ولكنها تعتمد على قدرة القائد في التفاعل مع أفراد الجماعة ، فالسمات التي يملكها القائد لا تكفي لظهور القائد بل لا بد من إقناع الجماعة بهذه السمات والقدرات<sup>1</sup>.

ولم تحمل هذه النظرية في تأكيدها على أهمية التفاعل بين القائد و مرؤوسيه, الجمع بين نظريتي السمات و الموقف حيث أسهمت في تحديد خصائص القيادة من خلال تأكيد رواد الحركة على أن العلاقات الايجابية بين القائد و مرؤوسيه تجعله قادر على مشكلاتهم, تمكنهم من التعاون معا.

### 5- النظريات السلوكية:

#### أ- نظرية البعدين:

قامت جامعة ولاية أوهايو بدراسات لمعرفة السلوك العام لقادة العديد من المنظمات وتحديد نوع القيادة الفعالة من ناحية التأثير على الإنتاجية ومعنويات العاملين ، واستخدم في الدراسة استبانة L.B.D.Q وهي وصف لسلوك القادة المديرين وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود نوعين مميزين من القادة:

النوع الأول هو القائد الذي يعطى اعتباراً للعاملين والنوع الثاني هو القائد الذي يهتم بهيكل منظمته كما توصلت الدراسة إلى أن القائد يمكن أن يجمع النوعين معاً في قيادته ، فيمكن أن يكون مهتماً بالعاملين وبالمنظمة في الوقت نفسه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - ناصر محمد إبراهيم مجمعي. أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية. مرجع سبق ذكره. ص33.

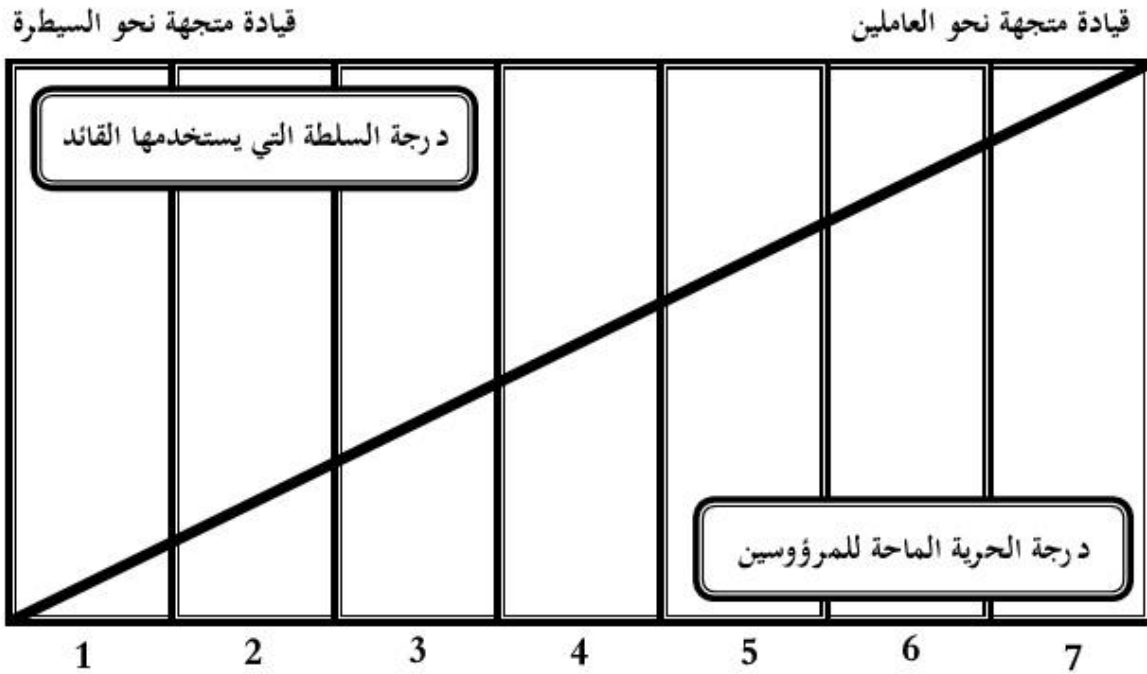
<sup>2</sup> - ناصر محمد إبراهيم مجمعي. المرجع نفسه. ص33-34.

ب- نظرية سلسلة السلوك (نموذج تانباوم وشميدت) :

و هي تعالج بعدين هامين هما مقدار الصلاحية أو السلطة الممنوحة التي يمتلكها القائد، و مقدار الحرية الممنوحة للمرؤوسين ، حيث نستطيع أن نصنف نمط القائد عن طريق تحديد ما إذا كان ديمقراطيا، أو متسلطا، أو في موقف وسط بينهما<sup>1</sup>.

وهذا النموذج يميز أنواع السلوك القيادي على أساس مقدار ما يمنحه القائد من الحرية لمرؤوسيه في اتخاذ القرارات ، وعلى هذا الأساس صنف السلوك القيادي إلى سبعة أنواع على أساس المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية ، وهذه الأصناف تتدرج على استمرارية معينة من قائد دكتاتوري إلى قائد ديمقراطي جداً ، كما يوضحها الشكل رقم(1-2).

الشكل رقم(1-2) : أنواع السلوك القيادي في نموذج " تانباوم وشميدت "



المصدر : سميرة صالحى, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بعنوان أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين دراسة حالة مؤسسة سوناتراك المديرية الجهوية ببيجاية , جامعة الحاج لخضر- باتنة, الجزائر. 2008/2007, ص35.

<sup>1</sup> - احمد محمد احمد النيرب. الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية و الطلبة. مرجع سبق ذكره. ص.17.

## الفصل الثاني: عموميات حول القيادة

وتشير الأرقام إلى تدرج السلوك القيادي من النمط الدكتاتوري إلى النمط الديمقراطي ، وتفسر على النحو التالي<sup>1</sup>:

- 1- القائد يتخذ القرار ويعلنه على مرؤوسيه .
- 2- القائد يتخذ القرار بنفسه ويحاول أن يحصل على تأييد مرؤوسيه .
- 3- القائد يعرض أفكاره على مرؤوسيه ويسمح لهم بطرح الأسئلة.
- 4- القائد يتخذ قرارات مبدئية قابلة للتعديل بعد مناقشة المرؤوسين .
- 5- القائد يعرض المشكلة ويطلب الاقتراحات من المرؤوسين ثم يتخذ القرار.
- 6- القائد يحدد المشكلة ويبين حدود الإمكانيات المتاحة لحلها ويطلب من الجماعة اتخاذ القرار.
- 7- الجماعة تحدد المشكلة وتقتراح الحلول البديلة وتختار الحل المناسب في إطار الإمكانيات المتاحة التي يحددها القائد.

تمثل هذه المصفوفة مدخلا موقفيا للعلاقة بين درجة حرية المرؤوسين في التدخل بالقرار ومقدار السلطة المستخدمة من قبل القائد في هذا القرار . ويأتي هذا استنادا إلى خصائص الموقف التي يعتمد عليها هذا السلوك كما يظهر في الشكل.

ومن ضمن خصائص القائد المؤثرة نجد نظام القيم ودرجة ثقته بالمرؤوسين يشعره بالأمان أما خصائص المرؤوسين المؤثرة فهي حاجة المرؤوسين إلى الاستقلالية واستعدادهم للقبول وتحمل المسؤولية وقدرتهم للعمل في ظل الغموض وعدم الوضوح واهتمامهم بالمشكلة المطروحة وخبرتهم وتوقعاتهم وغيرها. أما ابرز خصائص الموقف المؤثرة فهي نوع التنظيم وفعالية مجموعات العمل وطبيعة المشكلة أو المشاكل وضغط الزمن وغيرها<sup>2</sup>.

ج- نظرية الشبكة الإدارية (نموذج بليك وموتون) : و هي من أكثر النظريات القيادية شهرة و التي طورها كل من بليك وموتون ضمن سلسلة من الدراسات التي أجريت في جامعتي أوهايو و ميتشجان الأمريكيتان حول فعالية سلوك القائد<sup>3</sup> , والتي توصلت إلى نمطين من للقيادة:

1- الاهتمام ببعده الأفراد.

2- الاهتمام ببعده الإنتاج.

<sup>1</sup> - ناصر محمد إبراهيم مجمي , أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية, مرجع سبق ذكره , ص35.

<sup>2</sup> - قاسم شاهين بريسم العمري, أطروحة دكتوراه بعنوان : أنماط القيادة الادارية وتأثيرها في انجاح المنظمات الحكومية دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار, كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة , العراق, 2009, ص 63

<sup>3</sup> - احمد محمد احمد النيرب. أنماط القيادة لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية و الطلبة , مرجع سبق ذكره, ص20.



## الفصل الثاني: عموميات حول القيادة

و هذا ما يوضحه الشكل رقم (2-2), وقد قسم الباحثان كل محور إلى تسعة مستويات حيث يظهر المحور الأول الاهتمام الأدنى ويظهر المحور التاسع الاهتمام الأعلى وهذا يعنى أن هناك ( 81 ) نمطاً من السلوك القيادي . ولكن الباحثان حددا خمسة أنماط فقط تمثل الحالات القصوى لسلوك المديرين هي ( 1/1-9/9-1/9-5/5-9/1) ويمكن تفسير هذه النماذج فيما يلي<sup>1</sup> :

القائد ( 1.1 ) : هنا لا يهتم المدير بالعمل والإنتاج ولا بالعاملين كأفراد لهم احتياجات وبالتالي فهو قائد سيء حيث يمثل هذا النموذج غياب للقيادة مع وجود إدارة هزيلة وربما لا تستطيع المنظمة مع هكذا نمط من الاستمرار بالعمل .

القائد ( 1.9 ) : يركز هذا النمط من القادة على العاملين وحاجاتهم وإقامة العلاقات الاجتماعية فيما بينهم ، وهنا لا يؤدي القائد دوره حيث يكون اهتمامه بالعلاقات الإنسانية دون الاهتمام بالإنتاج ومتطلباته

القائد ( 9.1 ) : على النقيض من النمط السابق فإن القائد هنا يعطي اهتماما عاليا للعمل ومتطلباته لا مجرد أفراد أو قوى إنتاج تبادل الانجاز بالمرتببات أو الأجور . وبالتأكيد فإن هذا النمط لا يمكن أن يكون ناجحا في ظل الاهتمام الكبير بالموارد البشرية وتنوعها والاهتمام بتمكينها .

القائد ( 5.5 ) : هنا يعطي القائد اهتماما وسطا ومتوازنا لكل العاملين والإنتاج فهو مدير أو قائد اعتيادي ولكنه ليس مبدعا أو استثنائيا .

القائد ( 9.9 ) : هنا يكون هذا النمط مثاليا حيث يعطي اهتماما عاليا للأفراد والإنتاج على السواء ويفترض أن يكون هذا النمط هو المستهدف في السلوك القيادي لكي تحقق نجاحاً وأداء متميزاً للمنظمة .

<sup>1</sup> - قاسم شاهين بريس العمري, أطروحة دكتوراه بعنوان : انماط القيادة الادارية وتأثيرها في انجاح المنظمات الحكومية دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار, مرجع سبق ذكره, ص 62

## الفصل الثاني: عموميات حول القيادة

الشكل رقم (2-2): الشبكة الإدارية في نموذج " بليك وموتون "

مدى الاهتمام بالعنصر البشري

9	9/1							9/9	
8									
7									
6			5/5						
5									
4									
3									
2	1/1							1/9	
1									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

مدى الاهتمام بالانتاج

المصدر : ناصر محمد إبراهيم مجمعي, أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية. مرجع سبق ذكره, ص37.

### د - نظرية ليكارت :

استطاع ليكارت و زملاءه في معهد البحث الاجتماعي بجامعة متشجان الأمريكية تحديد مميزات القيادة عن طريق مقارنة سلوك المشرفين في المجموعات العمالية ذات الإنتاجية العالية و المجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة. وقد استنتج أن القيادة الديمقراطية تعطي نتائج أفضل من القيادة الأوتقراطية (التسلطية). وقد استطاع ليكارت التمييز بين أربعة أنظمة للقيادة و هي<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> - احمد محمد احمد النيرب. الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية و الطلبة. مرجع سبق ذكره. ص18-19.

## الفصل الثاني: عموميات حول القيادة

- القائد الاستغلالي وتنعدم فيه الثقة بين القائد و العمال, فمعظم القرارات من القائد و العمال يعملون خوفا من العقاب و الرقابة تكون صارمة و قوية من القائد.
- القائد مركزي نفعي, حيث توجد ثقة معتدلة بين القائد و العمال, ويعمل العمال متوقعين المكافأة أو العقاب.
- القائد الاستشاري و يتميز بثقة كبيرة و إن كانت غير كاملة بين القائد و العمال حيث يستفيد القائد من آراء و أفكار العمال.
- القائد المشارك حيث هنا تتواجد الثقة الكاملة بين القائد و العمال , حيث يكون هناك تبادل مستمر للمعلومات بينهم.

### 6- النظرية التحويلية :

أصبح مصطلح التحويلي أساس لدراسة القيادة وقد استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة و القيادة وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد ( Burn,1978 ) في كتابه القيادة, وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف و تحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج<sup>1</sup>. والقادة التحويليون هم القادة الذين يلهمون المرؤوسين للرقى بمصالحهم الذاتية من اجل صالح المنظمة والذين لهم القدرة على إحداث تأثير خارق عليهم فهم يوفرون الحماس الذي يزيد الثقة والطموح وبالتالي يزيد ولاء مرؤوسيهم, ويجعلهم مقتنعين في عملهم يمتلكون الرغبة في بذل الجهود الإضافية لتحقيق النجاح.

فالقيادة التحويلية تتيح للقائد فرصة إدراك الحاجة إلى التغيير وخلق رؤية في قيادة هذا التغيير وتنفيذه. فلا يمكن أن تجد القيادة التحويلية نفسها في منظمات مستقرة و لا تعاني من مشاكل؛ والقائد التحويلي لا يرضى بما هو موجود وما هو قائم , و لا يعد نهاية المطاف مهما كان جيدا لذلك يسعى إلى تغيير الوضع الراهن بما يتناسب مع رؤيته وتصوراتهِ للمنظمة<sup>2</sup>. والجدول التالي يختصر أهم ما يمثل كل نظرية.

<sup>1</sup> - ماهر صبري درويش, القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير (دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية), مجلة الإدارة والاقتصاد , العدد الثامن والسبعون, العراق, 2009, ص105.

<sup>2</sup> - ماهر صبري درويش, المرجع نفسه, ص106.

## الفصل الثاني: عموميات حول القيادة

جدول رقم (2-3) : نظريات القيادة و أهم ما يميزها.

النظرية	أهم ما يميزها
نظرية الرجل العظيم	تتأسس على الاعتقاد بأن القادة هم أشخاص استثنائيون. يولدون ولديهم صفات فطرية تؤهلهم للقيادة. وكان استخدام مصطلح الرجل مقصودا حتى أواخر القرن العشرين على أساس أن القيادة كان ينظر إليها باعتبارها مفهوما عسكريا غريبا و خاصا بالذكور. و أدى ذلك إلى ظهور النظرية التالية الخاصة بالسّمات.
نظرية السّمات	يوجد عدد كبير من القوائم التي تم حصرها. ولا زالت هناك قوائم أخرى يتم إعدادها. والتي تحوي جميع الخصائص الفعلية أو الواقعية والتي تصف الفضائل و الصفات الايجابية التي يمكن أن يوصف بها القائد.
النظريات السلوكية	تركز على ما يقوم به القادة فعلا. وليس على الخصائص التي يتصفون بها. وفي هذه الحالة يتم ملاحظة أنماط مختلفة من السلوك و يتم تصنيفها في فئات على أساليب للقيادة.
النظرية الموقفية	القيادة وفقا لهذه النظرية تتحدد بالموقف الذي تمارس فيه. فعلى سبيل المثال قد يتطلب موقفا معينا أسلوبا أو توتوقراطيا ينفرد فيه القائد بسلطة اتخاذ القرار في حين تتطلب مواقف أخرى أسلوبا تشاركيا.
نظرية القيادة المشروطة أو المحتملة	وهذه النظرية تعديل للقيادة الموقفية و تركز على تحديد العوامل الموقفية التي يمكن أن تؤثر في القيادي أو تعتبر الأفضل أو الأنسب لأسلوب قيادي يتناسب مع ظروف محددة.
النظرية التحويلية	المفهوم المركزي في هذه النظرية هو التغيير ودور القيادة في تكوين رؤية وتنفيذ الانتقال أو التحول للأداء التنظيمي.

المصدر: محمد حلمي نوار, عماد مختار الشافعي, القيادة و مشروعات التنمية الريفية

ISBN 2-85352-384-5, ص43-44.

### المطلب الثاني: أنماط القيادة

تحدد الأنماط وفقا للكيفية و الدرجة التي يساهم فيها القادة في عملية اتخاذ القرار في أي موقف جماعي, ويمكن تقسيم أنواع القيادة إلى مجموعتين كما يلي<sup>1</sup>:

الأولى حسب معياري سلوك القائد ويضم ثلاث أنماط رئيسية للقيادة هم: الديمقراطي, الاتوقراطي, والفوضوي أو المتسيب.

والثانية حسب معيار التنظيم والذي يميز بين القيادة الرسمية و غير الرسمية

### 1- القيادة حسب معيار سلوك القائد:

#### أ- القيادة التسلطية :

يقوم القائد باستغلال السلطات الممنوحة له ليحمل أتباعه على القيام بالأعمال وفقا لرغباته و أهوائه, ولايتهم لأرائهم و أفكارهم, و عادة ما يستخدم أساليب الفرض و التهديد و العقاب لتحقيق ذلك, ويؤدي هذا النوع من القيادة إلى انتظام العمل و زيادة الإنتاج خوفا من العقاب و الجزاء و لكن في المدى القصير فقط, ويظل تماسك فريق العمل مرهونا بوجود هذا القائد, إلا انه في المدى الطويل سرعان ما يظهر عدم الرضا و التذمر و بالتالي انخفاض الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر سلبا على أدائهم.

#### ب- القيادة الترسلية ( عدم التدخل):

يتميز هذا النوع من القيادة بأنه الأول من حيث الإنتاج و فيه يترك القائد لأتباعه حرية التصرف و السلوك دون نصح أو توجيه أو تدخل في شؤونهم, كما يتصف هو بالتسيب و التسامح, و يؤخذ على هذا النوع من القيادة شعور الأفراد بعدم القدرة و التصرف السليم في المواقف التي تحتاج إلى إرشاد, مما يؤثر سلبا على العمل و علاقة فريق العمل بالقائد.

<sup>1</sup> - بوهزة محمد, مرزوقي رفيق, مداخلة بعنوان القيادة الإدارية و علاقتها بالإبداع الإداري, مرجع سبق ذكره, ص 5-6.

**ج- القيادة الديمقراطية:** في هذا النمط ثقة القائد بمؤوسيه كبيرة, فهو يستأنس بآرائهم و يعير أفكارهم الاهتمام اللازم, و تكون لهم حرية الاتصال, كما يعمل القائد على تقديم النصائح والإرشادات اللازمة مما سيجعلهم يتحملون المسؤولية فتتمو قدرتهم على الإبداع و الابتكار و تحقيق التعاون السليم مع الاحتفاظ بذاتية الأفراد, وينعكس هذا ايجابيا على رضا المرؤوسين فيندفعون نحو العمل على تحقيق الأهداف و المصالح المشتركة و يتمسكون بولائهم له.

### 2- القيادة حسب معيار التنظيم :

**أ- القيادة الرسمية:** وهي القيادة التي تنشأ بموجب اللوائح و القوانين التي تنظم الأعمال, فالقائد من هذا المنطلق تكون سلطاته و مسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي و اللوائح المعمول بها.

**ب- القيادة غير الرسمية:** هي على عكس النوع الأول, فالقائد لا يستمد سلطاته و مسؤولياته من منصبه الرسمي و إنما بناء على مواهبه القيادية, و قوة شخصيته بين زملائه, و قدرته على التصرف و الإقناع, و يتسم القادة غير الرسميين ب<sup>1</sup>: قدرتهم على إشباع رغبات فريق العمل و تحقيق أهدافهم و التأثير على سلوكهم<sup>2</sup>.

والجدول التالي يوضح دور كل نمط من أنماط القيادة :

<sup>1</sup> - بوهرة محمد. مرزوقي رفيق. مداخلة بعنوان القيادة الإدارية و علاقتها بالإبداع الإداري. مرجع سبق ذكره, ص 6.  
<sup>2</sup> - محمد حلمي نوار- عماد مختار الشافعي. القيادة و مشروعات التنمية الريفية. 384-85352-2 ISBN. ص32

## الفصل الثاني: عموميات حول القيادة

الجدول رقم (2-4) : دور كل نمط من أنماط القيادة

نمط القيادة	أوتوقراطية (تسلطية)	ديمقراطية (مشاركة)	الترسلية (حرة)
دور القائد في عملية التخطيط ورسم السياسات	يحدد القائد بنفسه السياسات ويضع الخطط والأهداف	تحدد السياسات والخطط والأهداف من خلال الحوار والمناقشات	تحديد السياسات والخطط والهدف متروك للأفراد والجماعة
إجراء العمل ووسائله وطرائقه	يحدد القائد الخطوات والإجراءات ثم يملئها على الأفراد إما مرة واحدة أو خطوة بخطوة	يضع القائد وسائل وإجراءات العمل ويعطى فكرة عنها ويرجع الآراء الصحيحة في النهاية	لا يساهم القائد في تحديد إجراءات ووسائل العمل إلا إذا طلب منه معلومات معينة
تعيين المجموعات والأفراد وتوزيع العمل	يفرض القائد مهام الأفراد والمجموعات	يتم تقسيم العمل وفقاً لما تراه المجموعة وتقتضيه مصلحة العمل ويوافق عليها القائد باقتناع	لا يشارك القائد في تحديد مهام وواجبات الأفراد أو المجموعات
الثناء أو النقد أو وسائل التحفيز للأداء والإنجاز	يتصرف القائد وفقاً لهواه وغالباً ما يلجأ إلى النقد	القائد موضوعي وله دور بناء في الثناء أو النقد ويقوم بدور العضو المشترك في العمل مع الجماعة	لا يحاول القائد أن يثني أو ينتقد ولا تعليق له على أداء الأفراد إلا إذا طلب منه ذلك

المصدر: ناصر محمد إبراهيم مجممي. أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية. ماجستير الآداب في علم النفس. جامعة الملك سعود. المملكة العربية السعودية. 2004. ص25.

ويتضح لنا من الجدول رقم (2-4) دور القائد في عملية التخطيط ورسم السياسات ، وكذلك تعيين مهام المجموعات والأفراد وتوزيع العمل ، حيث لا يشارك القائد في تحديد المهام وواجبات الأفراد أو المجموعات في النمط الحر ، بينما يتم تقسيم العمل وفقاً لما تراه المجموعة وتقتضيه مصلحة العمل في النمط المشارك أو الديمقراطي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - ناصر محمد إبراهيم مجممي. أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية ، مرجع سبق ذكره. ص26.

ومنه نجد أن هذا الأخير (الديمقراطي) هو النمط الأكثر مناسبة و ملائمة لعملية قيادة المشاريع في ظل إدارة الجودة الشاملة. وذلك لكون إسهام هذا القائد ينصب على تنشيط عملية التفاعل بين أفراد فريق العمل في الموقف التفاعلي. و الحفاظ على الانسياب الحر لعملية التفاعل بين كل العناصر المشتركة فيه. ثم مساعدة فريق العمل على الاختيار الصحيح للقرار من بين البدائل، و الإيمان بان العمل بأسلوب الفريق الذي يعتبر المبدأ الأساسي في إدارة الجودة الشاملة و الذي يحفز الأفراد و يؤدي إلى تعبئة جهودهم و ترسيخ إسهامهم في تحقيق النتائج التي تمت على أساس الفريق و ليس أفراد

### المطلب الثالث: المشاكل و المعوقات الناتجة عن وضع القيادات

من أهم المشاكل و المعوقات التي تواجه القيادة في الدول النامية و التي تنعكس على عملية اتخاذ القرار، و بالتالي عجز القيادات التي بيدها صنع القرار عن القيام بدورها القيادي، مايلي<sup>1</sup>:

- **أولاً: عدم توفر الكوادر القيادية الكفؤة:** أثبتت الدراسات التطبيقية انه من غير الممكن عمليا العثور على الأشخاص الذين تتوافر فيهم السمات اللازمة للنجاح في القيادة، حيث أن فقدان الكفاءات القيادية النادرة هي خسارة في الموارد البشرية عالية المستوى.
- **ثانياً: عدم سلامة طرق و أساليب اختيار القيادات:** إن معايير اختيار الكثير من القيادات في الدول النامية تحكم فيها عوامل نابعة من طبيعة أنماط السلوك الاجتماعي السائدة في مجتمعات هذه الدول مثل: المحسوبية، إضافة إلى أن هناك اتجاهها يسود القيادات و هو أن القائد يجب أن يكون ذا طابع فني ( فالمستشفى يجب أن يقوده طبيب مثلا)، وعلى الرغم من هذا الاتجاه يلقي قبولاً و تطبيقاً واسعاً إلا أن التطبيقات العملية أثبتت أن اختيار القيادات المتخصصة على أساس فني لا يعني بالضرورة نجاح هذه القيادات، فالمهارة الفنية وحدها لا تساعد على أداء مهامه بنجاح، ذلك أن العملية القيادية تتمثل في عدة جوانب متداخلة مما يتطلب على القائد الإمام بعدة جوانب وليس الجانب الفني فقط.
- **ثالثاً: عدم توافر الاستقرار الوظيفي و الاطمئنان النفسي للقيادات:** وتبدو مظاهر ذلك في خوف القادة من المسؤولية و تردد بعضهم و ابتعاد البعض الآخر عن المبادرة و المواجهة الجريئة للمشاكل الطارئة. ومن أهم أسباب خوف أو تردد القادة مايلي :
- حداثة القائد في العمل، فالقائد الجديد غالباً ما يشعر بعدم الاطمئنان و الميل إلى تأجيل اتخاذ القرار.
- خوف القائد من اتخاذ القرارات، ومن أسباب ذلك عدم وضوح الأهداف، أو نشأة القائد أو المحيط المهني الذي يعيش فيه.

<sup>1</sup> - ماهر محمد صالح حسن. القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم. مرجع سبق ذكره. ص 104-107



## الفصل الثاني: عموميات حول القيادة

---

- ضعف كفاءة القائد.
- رابعا: عدم اهتمام القيادات بالأساليب الكمية في اتخاذ القرار.
- خامسا: اعتماد القيادات على الخبرة و الاستشارة الأجنبية.

## الفصل الثاني: عموميات حول القيادة

### خلاصة:

إن أهم ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل والمتعلق بدراسة عموميات حول القيادة، يمكن تلخيصه في النقاط التالية:

- ✓ القيادة الإدارية هي أحد المتغيرات المهمة التي لها تأثير على نجاح المنظمات في تحقيق اهدافها.
- ✓ إن نجاح الإدارة بصورة جوهرية يعتمد على ما يتمتع به قائدها من خصائص
- ✓ يرتبط التزام فريق العمل بإنجاز المهام الموكولة إليه بطبيعة القيادة ومدى توفر النمط القيادي الملائم.
- ✓ القيادة الفعّالة هي التي تنسق الاعمال، وتوجه الجهود، وتحفز الأفراد نحو تحقيق الأهداف
- ✓ يعتبر النمط الديمقراطي الأكثر ملائمة لعملية قيادة المشاريع في ظل إدارة الجودة الشاملة.

مما سبق تعتبر القيادة أحد الوظائف الإدارية الأساسية التي تؤثر في مجريات تسيير المنظمات ، وأي قصور فيها يمكن أن يؤثر سلبا على مستوى أداء فريق العمل، وبالتالي على مستوى الجودة المحدد مسبقا، وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال الفصل الموالي الذي يبين العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و القيادة.



الفصل الثالث  
إدارة الجودة الشاملة  
و علاقتها بالقيادة

### تمهيد:

قدمت الجوائز الدولية نماذج عديدة لنظام إدارة الجودة حيث ركزت معظمها على أهمية ودور القيادة في إدارة الجودة , و توصلت إلى أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد بدرجة كبيرة على الإدارة العليا وأيضاً على إدراكها بضرورة توفير النوع المناسب من القيادة التي تهتم بمراجعة أداء المنظمة في مجال الجودة. ومنه فإنّ الشخص الذي سيقود الجودة يجب أن يفهم أن الجودة تشمل كافة الأنشطة والمهام ويعكس هذا المفهوم في سلوكه اليومي وقراراته وتوجيهاته لفريق العمل فبدون إعطاء مثال المثابرة والتصميم للحصول على الأشياء الصحيحة من البداية لا يستطيع قائد الجودة أن يحدث في الموظفين الرغبة لتحقيقها. وهذا ما سنحاول التعرض إليه من خلال هذا الفصل بإتباع الخطوات التالية:

1- القيادة و جوائز الجودة وهنا سيتم تناول 3 من أشهر الجوائز الدولية التي ركزت على أهمية ودور القيادة في إدارة الجودة.

2- إدارة الجودة الشاملة والقيادة ،وهنا سيتم تحديد العوامل المشتركة والأساسية بين القيادة و إدارة الجودة الشاملة بالإضافة الى مهام و مهارات القيادي في هذه المرحلة.

### المبحث الأول: القيادة و جوائز الجودة

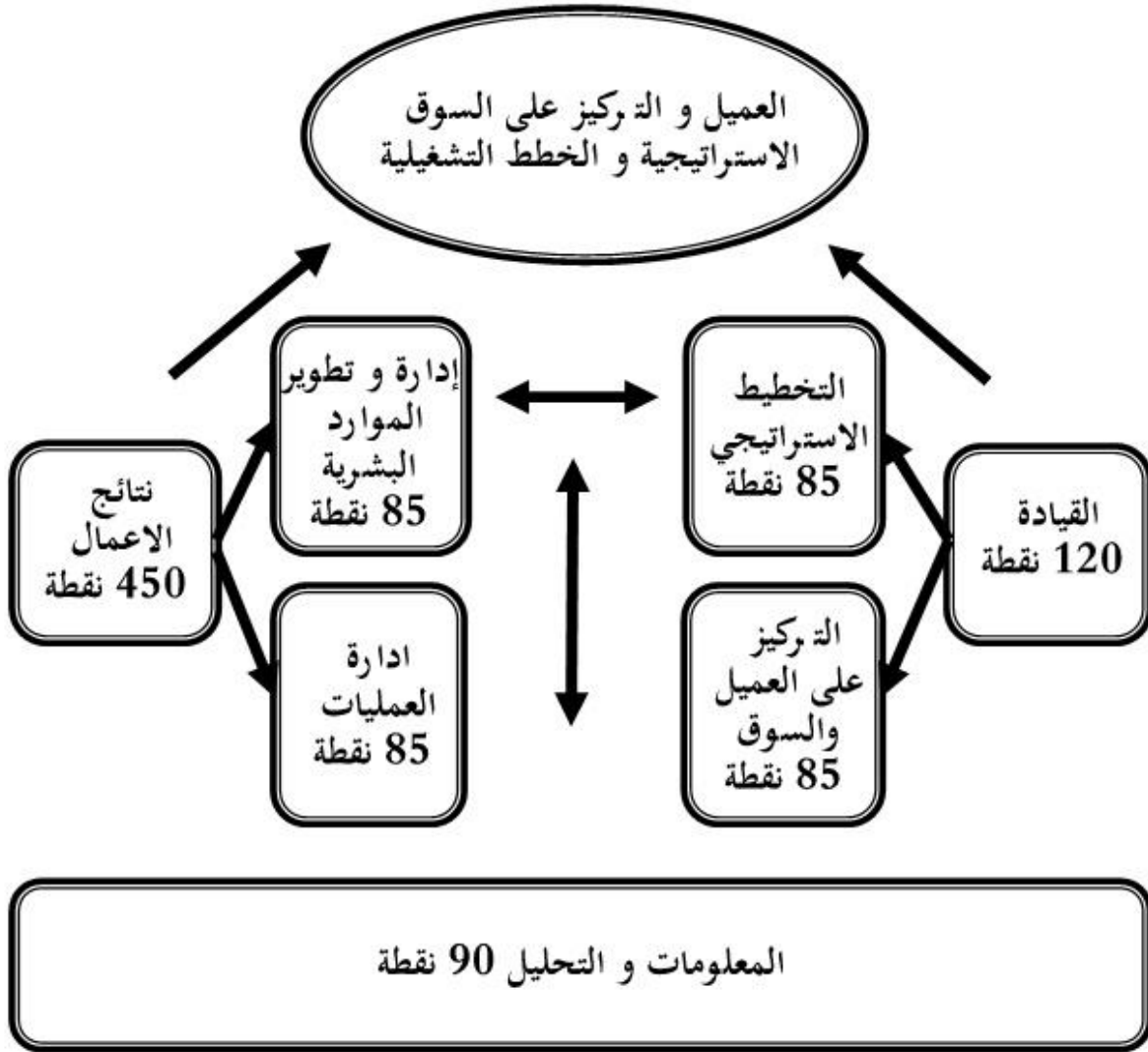
إن من بين ما ساهمت به الجوائز الدولية هو تقديمها لنماذج عديدة يمثل كل منها نظام لإدارة الجودة, كما سعت إلى تحقيق أهداف خاصة من بينها القيادة التي يجب إن تهتم بمراجعة أداء المنظمة في مجال الجودة, وهنا سيتم تناول 3 من أشهر الجوائز الدولية التي تركز على أهمية ودور القيادة في إدارة الجودة.

#### المطلب الأول: القيادة وجائزة **Malcolm Baldrige** للجودة الوطنية.

مع تزايد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة، خلال الثمانينات من القرن الماضي، في الولايات المتحدة الأمريكية برزت التوجهات لإنشاء جائزة وطنية في مجال الجودة سنة 1987 عندما وقع الرئيس الأمريكي Ronald Reagan قانوناً عاماً أعلن من خلاله الكونغرس الأمريكي عن جائزة الجودة الوطنية أطلق عليها جائزة Malcolm Baldrige تيماً باسم السكرتير السابق للتجارة. ووقعت مسؤولية إدارة هذه الجائزة على عاتق الهيئة الوطنية للتقييم و التكنولوجيا NIST مع جمعية الجودة الأمريكية ASQ<sup>1</sup>. وتمثلت الأهداف الرئيسية لها في تحفيز الشركات الأمريكية لتحسين الجودة و الشكل (3-1) يوضح العناصر الرئيسية للجائزة و العلاقة بينها وعدد النقاط المخصصة لكل عنصر من مجموع نقاط الجائزة البالغة 1000 نقطة:

<sup>1</sup> - عواطف ابراهيم الحداد, ادارة الجودة الشاملة, مرجع سبق ذكره, ص 79.

الشكل رقم(3-1):الإطار العام لجائزة Malcolm Baldrige الدولية للجودة



المصدر:محمود حسين الوادي, عبد الله ابراهيم عبد الله نزال, بلال محمود الوادي, إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية و التطبيق, دار الحامد للنشر والتوزيع, ط1, عمان, الأردن, 2012, ص195.

نلاحظ أن عنصر القيادة يستحوذ لوحده على 120 نقطة مقارنة ببقية العناصر أي انه يحصل على أعلى عدد من النقاط بعد نتائج الأعمال.

وتظهر علاقة القيادة بهذه الجائزة من خلال مايلي:

### أولاً:عاملين ذو قيمة

يحتاج القائد إن يخلق توجهها نحو الزبون, بوضع قيما واضحة و مرئية, و يخلق توقعات عالية, و ينبغي إن تعبر تلك القيم و التوجهات و التوقعات عن آراء جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة لذا فهم بحاجة إلى وضع استراتيجيات, وخلق طرق عمل تحقق التميز و تثير روح الإبداع و تساهم في بناء قدرات و إمكانيات معرفية, وهذا يتطلب تدريب العاملين, و تشجيعهم على المشاركة في مجال العمل<sup>1</sup>. حيث يعتمد نجاح المنظمة على امتلاكها المعرفة, المهارات و الكفاءات, و يعتمد نجاح العاملين على منحهم فرص متزايدة للإبداع و ممارسة مهارات جديدة, ومنه فان المنظمة تحتاج إلى الاستثمار في القوى العاملة عن طريق التنوع و التدريب المتواصل.

### ثانياً:وجهة نظر مستقبلية بعيدة المدى

تتطلب القيادة التوجه القوي نحو المستقبل والرغبة بالالتزام الطويل مع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة(الزبائن, العاملين,...), حيث ينبغي إن تتنبأ المنظمة بعوامل عديدة في إطار جهودها الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي مثل توقعات الزبائن, الفرص الجديدة, الأسواق العالمية الجديدة والتغيرات الإستراتيجية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عواطف ابراهيم الحداد, ادارة الجودة الشاملة, مرجع سبق ذكره, ص85.

<sup>2</sup> - عواطف ابراهيم الحداد, المرجع نفسه, ص88.

## المطلب الثاني: القيادة و شهادة الايزو ISO 9001

في إطار توضيح المفاهيم لابد من التطرق إلى (الإيزو<sup>1</sup> ISO 9000 ) التي هي " عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المؤسسة العالمية للمواصفات عام ( 1987 )، تحدد هذه المواصفات وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتبناه إدارة المؤسسة للتأكد أن منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق أو تفوق حاجات أو رغبات أو توقعات العملاء<sup>2</sup>.

وتتمثل الرابطة بين القيادة و هاته المواصفة القياسية من خلال العناصر التالية:

### أولا :مسؤولية الإدارة

يعد هذا المتطلب الأكثر أهمية كون الإدارة العليا تمثل الركن الأهم في المنظمة, وتبرز هنا مسؤولية الإدارة في تحديد سلسلة من أنشطة الجودة وإعلان التزامها بمفاهيم الجودة ويتضمن هذا المتطلب ثلاثة جوانب أساسية هي<sup>3</sup>:

- **سياسة الجودة:** وهي توجهات إدارة المنظمة فيما يخص نظام الجودة والتي تمثل جزءا من السياسة الكلية للمنظمة, ووفق هذه السياسة يصدر عن المنظمة وثيقة تحدد فيها أهداف وسياسة الجودة معلنة ومعروفة لجميع أفراد المنظمة.
- **قيادة الجودة:** يمثل هذا المتطلب الفرعي احد الوظائف الإدارية التي تهتم بتنظيم وتنسيق جميع الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف وينبغي على القيادي تحديد المسؤوليات والصلاحيات وتحديد المشاكل المتعلقة بإدارة العمليات ونظام الجودة. ومن ثم تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة والإشراف على الأمور المتعلقة بالجودة.
- **المراجعة الإدارية:** وتمثل عملية تقييم الإدارة العليا لنظام الجودة بهدف الإيفاء بمتطلباته. وتتضمن عملية المراجعة الإدارية مراجعة سياسة الجودة ونتائج تدقيق الجودة.

<sup>1</sup> - المؤسسة الدولية للقياسية وهي "منظمة تستهدف رفع المستويات القياسية ووضع المعايير والأسس والاختبارات والشهادات المتعلقة بها من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي وتضم هذه المؤسسة ممثلين من معظم دول العالم.

<sup>2</sup> - ختيم محمد العيد, مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان: إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز, جامعة محمد بوضياف, المسيلة, الجزائر, 2009, ص4.

<sup>3</sup> - قاسم نايف علوان, ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001, مرجع سبق ذكره, ص199.200.



ثانيا: التدريب

يعتبر هذا المتطلب ضروريا لنجاح نظام الجودة و يتطلب تحديد الإجراءات الموثقة لبيان احتياجات التدريب للعاملين عند الحالات الآتية<sup>1</sup>:

- ظهور تكنولوجيا حديثة.
- الحاجة إلى رفع الروح المعنوية للعاملين.
- في حالة نقص في خبرات و مهارات العاملين بسبب تغير حجم العمل.

المطلب الثالث : القيادة والجائزة الأوروبية للجودة European Quality Award

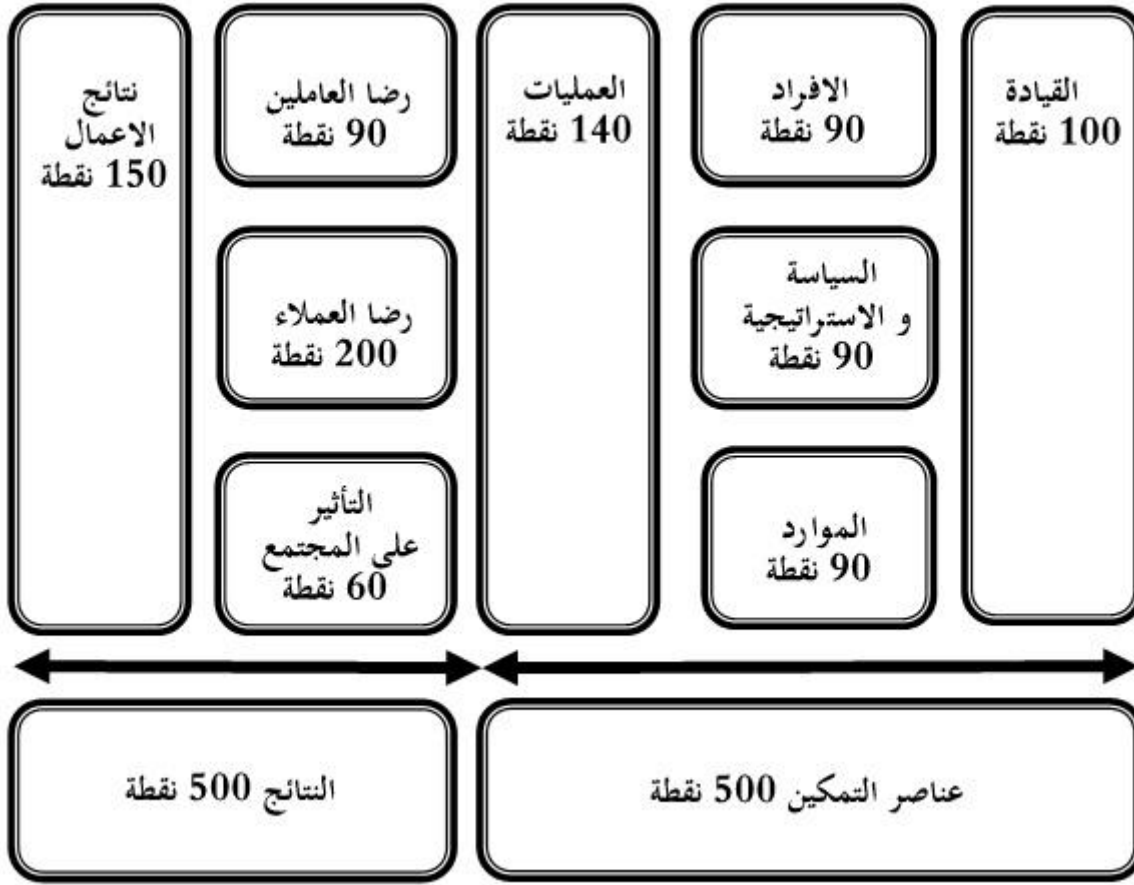
أنشأت هذه الجائزة عام 1991 من قبل المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM ينطلق نموذج هذه الجائزة من نموذج مبسط لتحسين الأداء كالاتي:

العمليات هي الوسائل التي بواسطتها تحرر المنظمة مواهب و قدرات العاملين فيها لتحقيق نتائج الأداء و يوضح الشكل رقم (3-2) العناصر الرئيسية التسعة لنموذج الجائزة الأوروبية للجودة, وتقسم العناصر إلى مجموعتين هي عناصر التمكين وتشمل (القيادة, السياسة و الإستراتيجية, الأفراد , الموارد,العمليات) والنتائج و تشمل (رضا العملاء ,رضا العاملين, التأثير الايجابي في المجتمع, نتائج الأعمال) ووفقا لهذا النموذج فإن عناصر التمكين هي التي تؤدي إلى تحقيق النتائج.

<sup>1</sup> - قاسم نايف علوان, ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001, مرجع سبق ذكره, ص206.

## الفصل الثالث : العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة و القيادة

الشكل رقم(3-2):الإطار العام للجائزة الأوروبية للجودة



المصدر: المصدر: محمود حسين الوادي, عبد الله إبراهيم عبد الله نزال, بلال محمود الوادي, إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية و التطبيق, دار الحامد للنشر والتوزيع, ط1, عمان, الأردن, 2012, ص202.

## الفصل الثالث : العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة و القيادة

وتتضح علاقة عنصر القيادة بالجائزة الأوروبية للجودة فيما يلي:

يهتم هذا العنصر بسلوك ودور القائد في إدارة المنظمة لتحقيق التميز من خلال الجودة الشاملة و التحسين المستمر, ويتعلق بكيفية قيام القيادي بإعداد الرؤيا و الرسالة للمنظمة, وتطوير ثقافة المنظمة والقيم اللازمة لتحقيق النجاح في الأمد الطويل, و تنفيذ ذلك من خلال الأفعال و السلوكيات الملائمة, ويتضمن هذا العنصر ستة أجزاء<sup>1</sup>:

- قيام القيادي بإعداد الرؤية و الرسالة للمنظمة التي تعتمد الجودة الشاملة.
- تحفيز ودعم و تقدير العاملين في المنظمة لإنجازاتهم في مجال الجودة .
- تطوير و تنمية ثقافة المنظمة التي تعزز الجودة الشاملة و التحسين المستمر.
- قيام القيادي بالمشاركة الفعلية في إعداد و تنفيذ نظام إدارة الجودة.
- الصلة و التفاعل بين القيادي وكل من العملاء و الموردين.
- الترويج للجودة الشاملة خارج المنظمة.

<sup>1</sup> - محمود حسين الوادي, عبد الله ابراهيم عبد الله نزال, بلال محمود الوادي, ادارة الجودة الشاملة في منظمات الاعمال بين النظرية و التطبيق, مرجع سبق ذكره, ص200-202.

## المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة والقيادة

تعتبر القيادة مهمة حيوية عند تنفيذ وتسيير إدارة الجودة الشاملة, وهنا سيتم التطرق لهذه العلاقة.

### المطلب الأول: الأبعاد الأساسية بين القيادة و إدارة الجودة الشاملة

سنعرض في هذا المطلب تسعة أبعاد أساسية تعد عوامل مشتركة وأساسية بين القيادة و إدارة الجودة الشاملة والتي تتمثل في<sup>1</sup>:

#### أولاً: مراحل إدارة الجودة الشاملة:

يتضمن بدء عملية إدارة الجودة الشاملة أربع مراحل هي على النحو التالي :

تتضمن المرحلة الأولى فكرة عامه عن الجودة حيث يقوم القيادي بتعريف مفهوم الجودة. وتتضمن المرحلة الثانية التخطيط الاستراتيجي للجودة والذي يتطلب تحديد المجالات المختلفة للعمليات التي تحتاج للتحسين (مثل نظام المعلومات ، التخطيط الإستراتيجي ، تطوير الموظفين وحاجات الزبائن). و التي يتم ربطها بالأهداف الرئيسية وهي<sup>2</sup>:

- إرضاء الزبائن
- إرضاء أصحاب المصلحة
- إرضاء الموظفين.

أما المرحلتان الثالثة والرابعة فتتضمنان تدريب جميع الموظفين وتحفيزهم لتحقيق التحسين المستمر . إذ يعتبر البرنامج التدريبي المصمم بشكل جيد أداة فعالة في عمل الجودة.

<sup>1</sup> - باسل فارس قنديل: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية "دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة"، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008 م، ص 24.

<sup>2</sup> - النسخة الالكترونية من جريدة الرياض اليومية الصادرة من مؤسسة الإمامة الصحفية الجمعة 14 ديسمبر 2007 العدد رقم 14417.

### ثانياً: النموذج المناسب للقائد

من المؤكد أن نجاح عملية إدارة الجودة الشاملة يعتمد بدرجة كبيرة على الإدارة وأيضاً على إدراكها بضرورة توفير النوع المناسب من القيادة. وعلى عاتق الإدارة وحدها تقع المسؤولية المطلقة لتحضير وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة. ويجب أن تخضع عملية اختيار القادة لإدارة الجودة الشاملة لمقاييس دقيقة بالنسبة لنوعيات القيادة ، ويجب أن تناط قيادة عملية تسيير الجودة بشخص واع تماماً للجودة الشاملة، ويفهم أن الجودة تشمل كافة الأنشطة والمهام. أي أنّ الشخص الذي سيقود الجودة يجب أن تتوفر لديه الشخصية النشيطة والرؤية الواضحة لعملية تحسين الجودة فبدون إعطاء مثال من خلال المثابرة والتصميم للحصول على الأشياء الصحيحة من البداية لا يستطيع قائد الجودة أن يحدث في الموظفين الإحساس الصحيح للجودة<sup>1</sup>.

وتحتاج قيادة برنامج الجودة أيضاً للسمات العامة التي تربط بالقيادة مثل الخبرة والمنافسة والاستقامة والثبات والثقة العالية. وبالإضافة لذلك فإن القائد الجيد تتوفر لديه مهارات الاتصال مع الناس والمرونة للتعامل مع النوعيات المختلفة للموظفين من أجل تحقيق النتائج التي تتناسب مع إمكانياتهم. ويجب أن تعتمد القيادة على قدرة معالجة الخلافات والصراعات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

<sup>1</sup> - برهان الدين حسين السامرائي, دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة). مشروع بحث مقدم للتسجيل في درجة الماجستير في إدارة الاعمال. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي. الامارات. 2012/2011. ص159-160

### ثالثاً: التطوير الاستراتيجي للجودة:

تتطلب قيادة برنامج إدارة الجودة الشاملة تحديد رؤية معينة يستطيع كل فرد أن يفهمها، وكذلك وضع أهداف فرعية يتوقع من الموظفين تحقيقها واقعياً. ويجب وضع الأهداف ضمن إطار عمل لجدول زمني محدد والذي يشكل جزءاً من الخطة الإستراتيجية. ويمكن تسهيل متابعة التقدم في تحسين الجودة باختيار عدد محدد من المؤشرات الأساسية، ويجب على قائد الجودة التأكد من وجود إجراءات واضحة وثابتة لمراقبة هذه المؤشرات، ومن المهم استغلال التغذية العكسية من إجراءات المراقبة بشكل مناسب و إعلام الموظفين بالنتائج، حتى يصبح مفهوم الجودة الشاملة وعملية تحسينها حقيقية بالنسبة لهم<sup>1</sup>. ويجب عرض النشاطات للموظفين في خطوات مدروسة ويكون عددها محدوداً و يمكن وصفها وعرضها بوضوح ومع شرح كل نشاط نوعي بطريقة مختصرة ومصطلحات عملية.

### رابعاً: كيف يستفيد الموظفون من الجودة

كما ورد سابقاً، فإن الأهداف الثلاثة للمؤسسة يمكن تحديدها كما يلي: إرضاء الزبائن و إرضاء أصحاب المصلحة وإرضاء الموظفين. وقد يبدو لبعض الموظفين أن إدخال الجودة الشاملة سوف يعني رضا أقل بالنسبة لهم، وفي هذا السياق، من المهم توضيح ومنذ البداية أن الحصول على جودة أعلى سوف يفيد جميع موظفي المؤسسة، ويجب النظر إلى تحسين الجودة من خلال الحصول على رضا أكبر للزبائن وأصحاب المصلحة، وكذلك بقاء المؤسسة لأطول فترة ممكنة. ويجب على الموظفين أن يفهموا أن وظائفهم تعتمد على بقاء المؤسسة. وأن هذا البقاء يعتمد على جودة أعلى<sup>2</sup>.

### خامساً: المحافظة على رضا الزبائن:

يتضمن التركيز على الزبائن الاستماع إلى توقعات الزبائن، ويجب على موظفي الاتصالات المحافظة على حوار حول الجودة مع الزبائن الذين يقدمون لهم خدماتهم. وأحد متطلبات بقاء هذا الحوار هو إرضاء المنظمة لزيائنها الداخليين، أي موظفيها، حيث إن الموظفين الراضين يجدون من السهل تجاوز الخوف والتردد في مقابلة الزبائن، كما أنهم يكونون مستعدين لطريقة أفضل لتفهم حاجات الزبائن، وتمثيل منظماتهم بفخر، والتصرف تبعاً لسياسة الجودة التي تبناها. ومن المهم رؤية شكاوى الزبائن من عدة زوايا مختلفة، فعلى سبيل المثال، قد لا يتوفر لدى

<sup>1</sup> - برهان الدين حسين السامرائي، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة)، مرجع سبق ذكره، ص 161.

<sup>2</sup> - النسخة الإلكترونية من جريدة الرياض اليومية الصادرة من مؤسسة الإمامة الصحفية الجمعة 14 ديسمبر 2007 العدد رقم 14417.

جميع الموظفين الحافز للاستماع والفهم والتصرف تجاه شكاوى معينة. سيكون دور قائد الجودة دعم الموظفين و إيجاد الطرق المناسبة لمكافأة الأفعال التي تحسن الجودة. ويجب أن تتوفر لدى القائد السلطة لمنح مكافآت مادية لأفعال تعزز الجودة. كذلك يجب أن يتوفر لدى الموظفين إدراك واضح لكيفية تحسين الجودة. وهذا يعني أن عليهم أن يتعلموا تحديد مصالحهم وربطها مع أهداف المؤسسة الأساسية، و إلى المفهوم العام للجودة<sup>1</sup>.

### سادساً: الأسلوب الموجه للعمليات

يعني الأسلوب الموجه للعمليات اعتبار نشاطات المؤسسة على أنها وحدة متكاملة، وليست كإدارات مجموعة منفصلة ذات مهام عمل مختلفة. ولا يعتبر هذا الأمر سهلاً دائماً، إذ اعتاد الموظفون على انتظار الأوامر من جهة واحدة، وعمل فقط ما يطلب منهم، أو ما اعتادوا عمله. وعلى القائد معرفة الموظفين الذين فهموا الأسلوب الموجه للعمليات و إقناعهم لتشجيع زملائهم على المشاركة، وكثيراً ما تساعد البرامج التدريبية المصممة بشكل جيد، والمشروعات الخاصة على نشر استيعاب الأسلوب الموجه للعمليات<sup>2</sup>.

### سابعاً: نظام الحوافز

تتنوع مكافأة التقدم في عملية الجودة حسب الثقافات المختلفة، وفي معظم الأحيان يجب استخدام جميع المكافآت المتاحة، ويجب تذكر أن المكافآت المالية عن طريق الدفعات المنتظمة سوف ينظر إليها على أنها جزء طبيعي من الراتب وسوف تفقد تأثيرها على المدى البعيد. كما أن كلمات الشراء بدون مكافآت ماليه سوف يكون لها نفس التأثير السلبي على المدى البعيد. وتأخذ المكافآت المناسبة أحد الأشكال التالية: شهادات تقدير، ترقية، زيادات مالية، إعلان عن الشخص أو الأشخاص الذين حققوا نتائج متميزة. من المهم جعل المكافآت شخصية بقدر الإمكان حتى يشعر الموظف بالرضا الفردي. ويجب مكافأة الفرق أيضاً، فسوف يؤدي ذلك على المدى البعيد إلى تعزيز مفهوم العمل الجماعي ويجعل الجهود المبذول في الجودة جزء من واجباتهم اليومية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - منال طه بركات، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين، 2007، ص34.

<sup>2</sup> - برهان الدين حسين السامرائي. دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة)، مرجع سبق ذكره. ص163.

<sup>3</sup> - محمد صالح الحناوي وإسماعيل السيد: قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999 م. ص42-43.

### ثامناً: النواحي القانونية والمسؤولية

يتزايد الضغط في قطاع الأعمال للتقيد بمعايير الجودة العالمية مثل سلسلة أيزو 9000 . ويطلب الكثير من الزبائن من مورديهم التقيد بواحد أو أكثر من مقاييس سلسلة ايزو 9000 ، وتجد بعض المنظمات التي لم تحصل على شهادة الايزو نفسها غير مؤهلة للتنافس، وبالتالي فإنها تواجه مشكلة واضحة في صراعها مع البقاء.

وقد يحتوي وصف الوظائف التزاما من المنظمات حاصلة على شهادة الايزو لتحقيق المعايير الواردة في هذه الشهادة ومن المحتمل أن تعتمد الاتفاقيات المعقودة بين الزبائن وهذه المنظمات التقيد بمعايير الايزو ويجب على الأفراد في المنظمة إتباع المعايير و إلا فإنها تكون ملزمة بدفع تعويضات للزبائن المتضررين نتيجة حدوث الأخطاء. وقد يكون للنواحي القانونية للجودة أثر أكبر من البرامج الإدارية على المدى البعيد<sup>1</sup>.

### تاسعاً: الجودة جزء من القيادة:

يتضح مما سبق أن القيادة و إدارة الجودة مفهومان مترابطان لا يمكن فصلهما عن بعضهما. ولا يمكن اعتبار عملية الجودة أنشطة منعزلة عن باقي أعمال المنظمة، بل تشكل جزءا ضروريا من أعمالها. فمن ناحية، لا يمكن تحسين الجودة بدون قيادة فعالة ومناسبة. ومن ناحية أخرى، فإن حقيقة اعتبار الجودة جزء متكامل من عمليات المنظمة يعني أن الجودة وسيلة من وسائل إدارة المنظمة. وقبل كل شيء فإن الجودة تعتبر وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة الأساسية وهي: إرضاء الزبائن و إرضاء أصحاب المصلحة و إرضاء الموظفين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - برهان الدين حسين السامرائي. دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة)، مرجع سبق ذكره ، ص165.

<sup>2</sup> - علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، . 1995 ، ص 85



المطلب الثاني: مهام و مهارات القيادي في ظل إدارة الجودة الشاملة :

أولاً: مهام القيادي

إن القائد أياً كان موقعه الوظيفي ضمن الهيكل التنظيمي عليه في ظل إدارة الجودة الشاملة القيام بالمهام و تحمل المسؤوليات التالية والتي تعتبر بمثابة معايير يمكن من خلالها الحكم على مدى قدرته و فعالية القيادة<sup>1</sup> :

- عرض مضامين إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين بعد شرحها و تفسيرها لهم و إمكانية نجاحها بجهودهم المثمرة.
- تحفيز المرؤوسين على خدمة العملاء و إرضائهم و ذلك بالاتصال المستمر معهم لمعرفة احتياجاتهم و رغباتهم.
- الاهتمام بالتفاصيل لأنها تؤدي إلى تحقيق عمل بدون أخطاء و جودة متميزة في الأداء.
- توزيع المهام و المسؤوليات على العمال بشكل واضح و مفهوم بحيث يعرف كل واحد منهم ما هو المطلوب منه بوضوح.
- تطوير أداء مرؤوسيه باستمرار , وجعلهم جاهزين لمواجهة التحديات الناجمة عن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة و عدم الاستسلام للمشاكل.
- تفويض السلطة لمرؤوسيه و تشجيعهم و توجيههم , لاستخدامها بشكل فعال.
- جعل قنوات الاتصال مفتوحة للاستمرار بينه و بين مرؤوسيه و إشعارهم بأنه واحد منهم يضمهم فريق عمل واحد متعاون لتحقيق الأهداف.
- البحث المستمر عن المشاكل المحتملة الحدوث من اجل التصدي لها قبل وقوعها.
- تبني مبدأ الصراحة في حل المشاكل و الاحترام المتبادل و الثقة في العمال.
- بناء نظام معلوماتي فعال.

<sup>1</sup> -أمال بايشي, مداخلة بعنوان: المنهجية العلمية لإدارة الجودة الشاملة,الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسات,جامعة سعيدة,13-14 ديسمبر 2010,ص10-11.

### ثانيا: مهارات القيادي

لكي يبلغ القيادي أهداف الجودة الشاملة، عليه أن يكتسب المهارات التالية<sup>1</sup>:

#### 1- المهارة الفنية

وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه ، ملما بأعمال مرءوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها ، وعلاقاتها ومتطلباتها ، كذلك أن يكون مدركا للطرق والوسائل المتاحة لإنجاز العمل.

#### 2- المهارة الإنسانية

ويعنى بها المقدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم ، وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم. لأن معرفته بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولا ومن ثم معرفة مرءوسيه ثانيا وهذا يساعد على إشباع حاجاتهم ، وتحقيق الأهداف المشتركة.

#### 3- المهارة التنظيمية

وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها ، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات ، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة

#### 4- المهارة الفكرية

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على نشر ثقافة التغيير ، والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين ، وكذا أفكار تغير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات البيئة الخارجية والداخلية.

<sup>1</sup> - ماهر محمد صالح حسن. القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم. مرجع سبق ذكره. ص100.

### خلاصة:

نستخلص من خلال دراسة هذا الفصل ان إدارة الجودة الشاملة هي الإدارة المختصة بتنفيذ الاستراتيجيات والأنظمة والأساليب المعمول بها داخل المنظمة والتي من شأنها تحقيق احتياجات العملاء ، و يعتبر الحصول على شهادة الجودة الشاملة هدف استراتيجي يتطلب تحقيقه توفر نمط قيادي قادر على تسيير الجودة .ومن هنا نجد ان للقيادة تأثير على تسيير الجودة الشاملة من خلال استخدام الموارد البشرية المتميزة وفرق العمل الفعالة وتطوير وتحسين العمليات بشكلٍ مستمر وعدم التوقف عند حدٍ معين. وسنحاول التعرض الى هذه الامور في الواقع من خلال الفصل الموالي والمتمثل في دراسة تطبيقية على مشاريع مؤسسات جزائرية.



## الفصل الرابع

دراسة تطبيقية باستخدام

التحليل الى مكونات اساسية

والتحليل التصنيفي

### تمهيد:

بعد الدراسة النظرية التي تطرقنا لها من خلال الفصول السابقة و المتمثلة في توضيح مفاهيم حول ادارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالمشروع و كذا مختلف مداخل القيادة و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة, فإننا سنقوم بإسقاط ذلك من خلال دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الجزائرية و بالتالي سنحاول التعرض لهذا الفصل من خلال النقاط التالية:

- عرض مفصل للمنهجية و الاجراءات وكذا المؤسسات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية.
- تحليل نتائج الدراسة الميدانية بالاستناد الى التحليل الى المكونات الاساسية ACP و التحليل التصنيفي.

### المبحث الأول : منهجية الدراسة

يتناول هذا المبحث المنهجية المطبقة في اجراء الدراسة الميدانية حيث يبين: اليات جمع البيانات , وصف لمجتمع الدراسة و عينتها و مدى صدقها و ثباتها, الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل الدراسة.

### المطلب الأول : مجتمع و عينة الدراسة

#### أولا : مجتمع الدراسة

تتعلق هذه الدراسة بإدارة الجودة الشاملة و خصائص القيادي و بالتالي فمجتمع الدراسة يمثل كل مشروعات المؤسسات الجزائرية .

#### ثانيا : عينة الدراسة

تنحصر عينة الدراسة في 31 مؤسسة ذات توزيع جغرافي متنوع كما هي موضحة في الجدول رقم (4-1)

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية باستخدام التحليل الى مكونات اساسية و التحليل التصنيفي

الجدول رقم (4-1): عينة الدراسة حسب التوزيع الجغرافي

المؤسسة	الرمز	المؤسسة	الرمز	المؤسسة	الرمز
SIGRO Saida	E22	BADR Saida	E12	CNAS Saida	E1
D.PAICHE Tlemcen	E23	ONAB Bougtoab- El Bayadh	E13	CNEP Saida	E2
Algérie Telecom El Bayadh	E24	GIPLAIT Saida	E14	CAAT Saida	E3
MOBILIS El Bayadh	E25	ESAI Alger	E15	ADPP Saida	E4
NAFTAL El Bayadh	E26	VITAJUS Blida	E16	OPGI El Bayadh	E5
SONALGAZ El Bayadh	E27	NEDJMA Saida	E17	BNA Saida	E6
Algérie POST El Bayadh	E28	DJEZZY El Bayadh	E18	CPA Saida	E7
AGB Blida	E29	SIMENTRIE Saida	E19	BDL Saida	E8
ARNESIF Youb-Saida	E30	GIPEC_SACAEH Ain El hedjer-Saida	E20	CAAR Saida	E9
ADE Saida	E31	ENAVA Saida	E21	BEA Tlemcen	E10
				ENAD Saida	E11

المصدر: من اعداد الطالبين

### المطلب الثاني: اداة جمع البيانات

تم جمع البيانات بواسطة استبانة (انظر الملحق رقم 01) صممت لتغطي جميع متغيرات الدراسة , وتكونت من جزأين :

**الجزء الأول :** يتعلق بخصائص عينة الدراسة ممثلة بكل من:"طبيعة المؤسسة,النشاط الرئيسي,عدد العمل بالمؤسسة ومؤهلهم العلمي .

**الجزء الثاني :** يحتوي على 12 فقرة شكلت في مجملها لدراسة عوائق تسيير الجودة في مشاريع المؤسسات والمعرفة كالتالي:

الجدول رقم(4-2): عبارات الجزء الثاني حسب الترميز المستعمل في البرنامج الاحصائي SPSS

الرمز المستعمل	عوائق التسيير
D1	عدم وضوح فكر الجودة الشاملة في ادارة هذه المشاريع
D2	غياب ثقافة لإرشاد المؤسسة حسب رغبات الزبون
D3	عدم توافر نمط القيادي الديمقراطي في مجال العمل
D4	التداخل بين المصالح والأقسام
D5	ضعف تكوين العمال بخصوص وسائل وطرق الجودة الشاملة
D6	ضعف تكوين العمال فيما يخص علاقة مصلحته بالمصالح الأخرى
D7	عدم اهتمام الإدارة العليا بإدارة الجودة في المشروع
D8	ضعف التعاون بين العمال في المشروع
D9	التضارب بين مصلحة العامل و أهداف مشروع المؤسسة
D10	عدم إتاحة الفرص للتجديد و الإبداع في مجال العمل
D11	عدم وجود رؤية مستقبلية و التركيز على الأهداف قصيرة المدى التي يحققها المشروع
D12	عدم تكافؤ الفرص بين الزملاء للترقية في مجال العمل.

المصدر : من اعداد الطالبين( انظر الملحق رقم 01)

وتم صياغة اسئلة الدراسة بطريقة تتيح للمبحوثين فرصة الاجابة عنها وفق لتدرج مقياس ليكارت الخماسي وقد ترجمت الاستجابة على النحو التالي:



## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية باستخدام التحليل الى مكونات اساسية و التحليل التصنيفي

الجدول رقم(4-3) : مقياس ليكارت الخماسي

موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة منخفضة جدا
1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبين (انظر الملحق رقم 01)

وقد بلغ عدد الاستبيانات التي تم توزيعها بعدد المبحوثين و الذين بلغ عددهم 155 موظف, وللحصول على المعلومة الدقيقة تم توزيع 5 استبيانات في كل مؤسسة , وبعد استرداد الاستبيانات تم الغاء 15 استبانة لعدم صالحيتها للمعالجة الاحصائية (عدم اكتمال المعلومات), وبذلك يكون عدد افراد العينة الذين شملهم التحليل الاحصائي 140 فرد اي بنسبة 90.32% من الاستبيانات الموزعة.

### المطلب الثالث: الطرق والأساليب الاحصائية المستخدمة

لقد قمنا بتفريغ البيانات و تحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي , وتم استخدام الاختبارات الاحصائية التالية:

- النسب المئوية و التكرارات والمنوال.
- اختبار الفا كرونباخ
- التحليل الى مكونات اساسية ACP.
- التحليل التصنيفي.

### اولا: النسب المئوية والتكرارات و المنوال

النسب المئوية و التكرار: تم استعمال هذا الاسلوب في معرفة خصائص العينة , و يعرف التكرار بأنه عدد المرات التي تتكرر فيها ظاهرة أو مشاهدة معينة. ويستخدم في العادة مع التكرار النسبة المئوية لكل فئة التي تبين نسبة كل فئة إلى المجموع الكلي .

المنوال: يمثل المنوال قيم المشاهدات أو الحوادث الأكثر تكراراً أو حدوثاً , و قد استخدم المنوال في هذه الدراسة للتعبير عن أكثر العناصر أو المشاهدات تكراراً و بالتالي الحصول على المعلومة الدقيقة.

### ثانيا: اختبار الفا كرونباخ لصدق وثبات العينة

تم اختبار درجة مصداقية البيانات عن طريق الفا كرونباخ , و هو اختبار يستخدم لقياس مدى ثبات و اعتمادية اسئلة الاستبانة وتعد القيمة المقبولة احصائيا لمعامل الفا كرونباخ ب 60 % فأكثر. والجدول رقم(4-4) يبين نتائج هذا الاختبار .

الجدول رقم(4-4): اختبار الفا كرونباخ

عدد المتغيرات	الفا كرونباخ
12	0.885

المصدر: من اعداد الطالبين, بالاعتماد على مخرجات SPSS

ومن خلال النتائج وجد ان قيمة معامل الفا كرونباخ تقدر ب 88.5% ومنه يمكن اعتماد الاستبانة والاطمئنان الى مصداقيتها في تحقيق اهداف الدراسة.

### ثالثا : التحليل الى مكونات اساسية ACP و التحليل التصنيفي

يضم تحليل البيانات مجموعة من التقنيات التي تسمح بالتحليل الاحصائي لعدد كبير من المتغيرات في وقت واحد<sup>1</sup>, ومن بين التقنيات المستخدمة في هذه الدراسة:

#### 1- التحليل الى مكونات اساسية ACP

من اقدم طرق التحليل العاملي و اكثرها استعمالا وهي طريقة احصائية وصفية تهتم بالمتغيرات الكمية تهدف الى دراسة العلاقات بين المتغيرات و تلخيص مجموعة كبيرة من المعطيات الكمية و ذلك من خلال تحديد المركبات الاساسية التي تلخص المتغيرات المقاسة, وتلخص اهداف طريقة ACP فيما يلي<sup>2</sup>:

- تمثيل المتغيرات الكمية للمفردات هندسيا انطلاقا من جدول البيانات.
- تهدف الى عرض البيانات في فضاء ذو بعد منخفض مع المحافظة على اكبر قدر ممكن من المعلومات.
- تحديد العوامل (المكونات) التي تفسر على افضل نحو تشتت المتغيرات.

<sup>1</sup> -C. Goujet , C. Nicolas, Mathématiques appliquées a la gestion, 4 édition, Masson, Paris, France ,1989, P259.

<sup>2</sup> - بلبخاري سامي, رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر بعنوان: استخدام التحليل العاملي للمتغيرات في تحليل استبيانات التسويق دراسة تطبيقية على بعض البحوث, جامعة باتنة, الجزائر, 2009/2008, ص50-51.

- تقديم المعلومات التي يحتوي عليها الاستبيان في شكل مبسط.
- يهدف هذا النوع من التحليل الى تكوين متغيرات غير مترتبة خطيا فيما بينها انطلاقا من المتغيرات الاصلية.
- تفسير اكر نسبة ممكنة من التباين للمتغيرات الاصلية.

### 2- التحليل التصنيفي

هو تقنية من تحليل البيانات الهدف منه تكوين مجموعات متجانسة من الافراد بحيث تكون الوحدات الاحصائية بحيث تكون الوحدات الاحصائية قريبة من ما يمكن من بعضها البعض, اما المجموعات تكون ابعدا ما يمكن عن بعضها<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - Hammoa Azouzou, thèse de doctorat sous titre : management de la qualité dans les entreprises Marocaines exportatrices, université cadi ayyad Marrakech , Maroc,2007,p287.

المبحث الثاني : تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول : تحليل خصائص عينة الدراسة

بغرض التعرف و الاستفادة من خصائص العينة, قمنا بتحليل المعلومات الخاصة بالمؤسسة و التي تتعلق ب:"  
طبيعة المؤسسة و النشاط الرئيسي لها, عدد العمال و الاطارات و مؤهلهم العلمي."

و كانت النتائج كالتالي:

أولا : طبيعة المؤسسة

الجدول رقم(4-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة المؤسسة

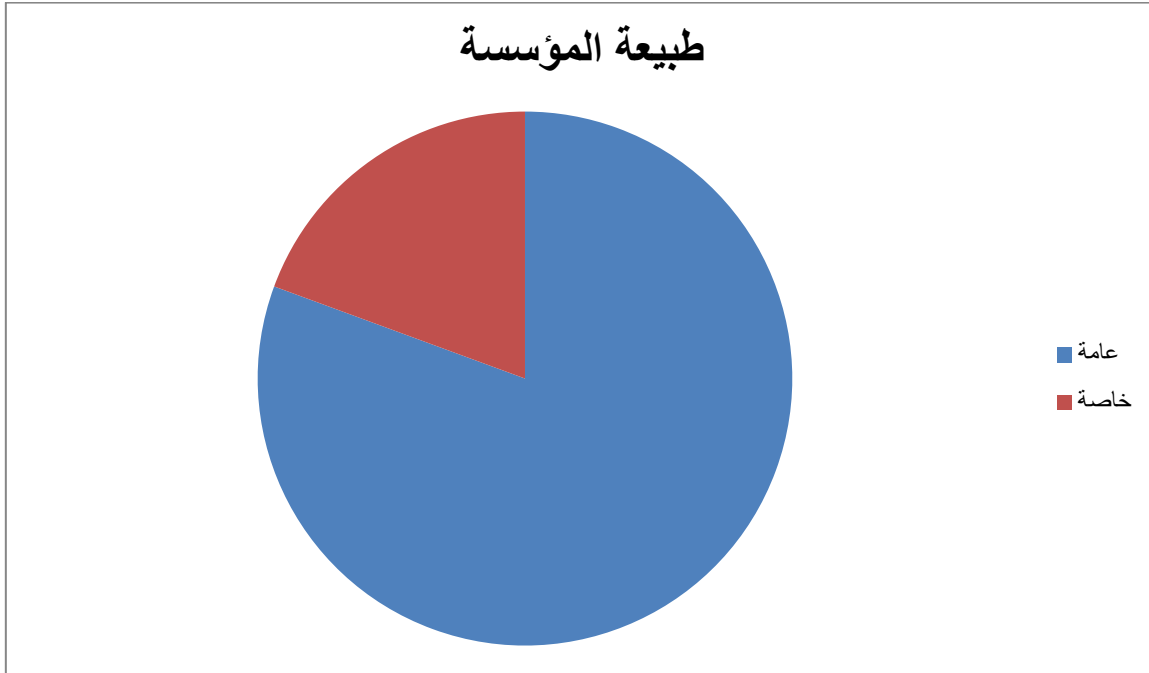
طبيعة المؤسسة	التكرار	النسبة %
عامة	25	80,6
خاصة	6	19,4
المجموع	31	100,0

المصدر: من اعداد الطالبين, بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول اعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة المؤسسة و من خلال النتائج الموضحة نجد ان  
80.6% من عينة الدراسة مؤسسات ذات طبيعة عامة في حين بلغت نسبة المؤسسات ذات الطبيعة الخاصة  
19.4% . والشكل رقم (4-1) يوضح ذلك .

كما يلاحظ من الجدول ان النسبة العالية للمؤسسات ذات الطبيعة العامة تعود لقلة ثقافة الاستثمار .

الشكل رقم(4-1): يوضح طبيعة المؤسسات محل الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبين, بالاعتماد على مخرجات SPSS

ثانيا : النشاط الرئيسي للمؤسسات

الجدول رقم(4-6): توزيع عينة الدراسة حسب النشاط الرئيسي للمؤسسة

النشاط الرئيسي	التكرار	النسبة %
خدمي	19	61,3
صناعي	10	32,3
تجاري	2	6,4
المجموع	31	100,0

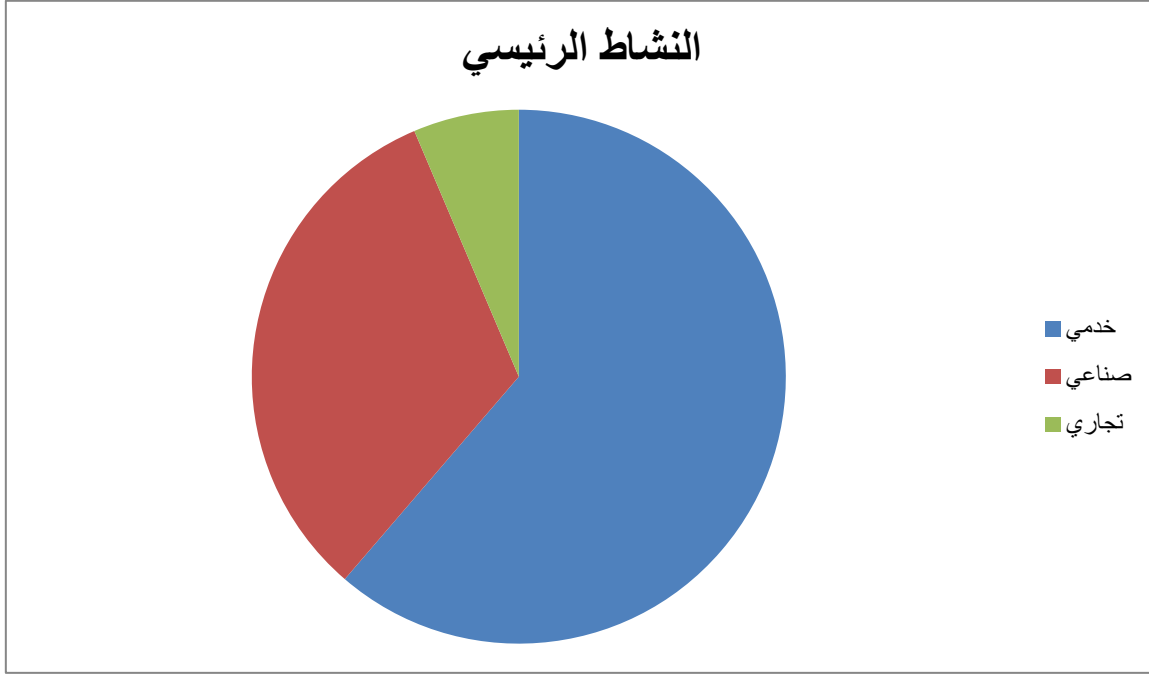
المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

يبين الجدول اعلاه ان 61.3% من عينة الدراسة نشاطهم الرئيسي خدمي , و 32.3% لديهم نشاط صناعي , في حين بلغت نسبة النشاط التجاري 6.4 % . و الشكل رقم (4-2) يوضح ذلك.

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية باستخدام التحليل الى مكونات اساسية و التحليل التصنيفي

و نلاحظ من الجدول اعلاه ان غالبية المؤسسات تمارس نشاطها في القطاع الخدمي, و هذا ما يدل على ان اتجاه المؤسسات الجزائرية نحو ادارة جودة الخدمات المقدمة.

الشكل رقم(4-2): يوضح النشاط الرئيسي للمؤسسات محل الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبين, بالاعتماد على مخرجات SPSS

ثالثا : عدد العمال و الاطارات بالمؤسسات

الجدول رقم(4-7): توزيع عينة الدراسة حسب عدد العمال و الاطارات بالمؤسسات

العمال و الاطارات	التكرار	النسبة %
العمال	3694	84.67
الاطارات	669	15.33
المجموع	4363	100

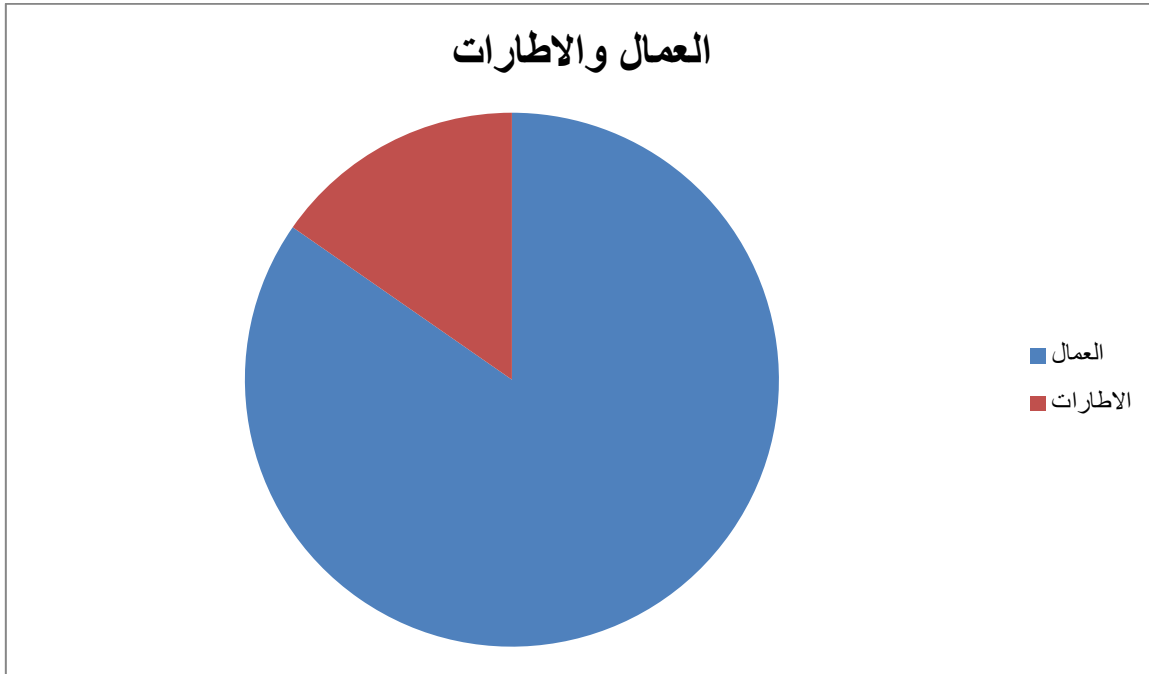
المصدر: من اعداد الطالبين , بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (4-7) ان 84.67% من عينة الدراسة هم عمال في حين نجد ان 15.33% اطارات. و الشكل رقم (4-3) يوضح هذه النتائج.

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية باستخدام التحليل الى مكونات اساسية و التحليل التصنيفي

و يلاحظ من الجدول اعلاه محدودية الاطارات وهو ما لا يتوافق مع متطلبات ادارة الجودة الشاملة كما يجب ان تكون للقيادي مؤهلات علمية.

الشكل رقم (4-3): عدد العمال و الاطارات



المصدر: من اعداد الطالبين, بالاعتماد على مخرجات SPSS

### رابعا: المؤهل العلمي

الجدول (4-8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
بكالوريا	829	19 %
ليسانس	984	22.55 %
ماجستير	57	1.3 %
اقل من البكالوريا	2493	57.15 %
المجموع	4363	100 %

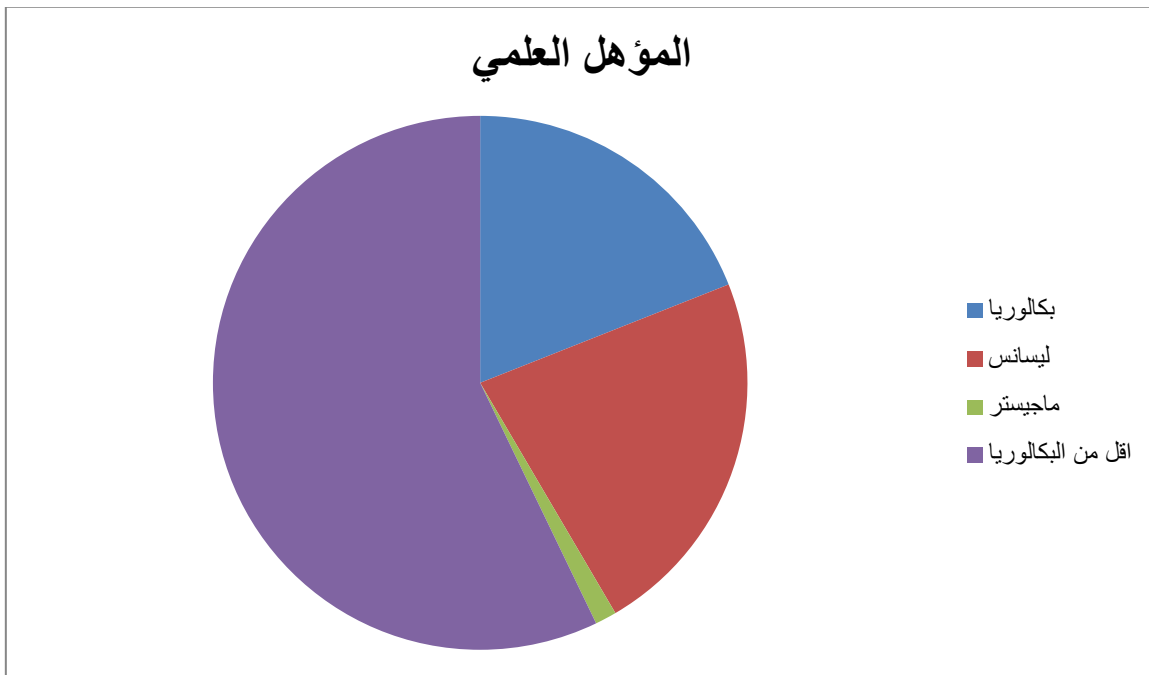
المصدر: من اعداد الطالبين, بالاعتماد على مخرجات SPSS

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية باستخدام التحليل الى مكونات اساسية و التحليل التصنيفي

يبين الجدول رقم (4-8) ان 19% من عينة الدراسة لديهم مؤهل علمي بكالوريا و 22.55% مؤهلهم العلمي ليسانس , في حين ان 1.3% مؤهلهم العلمي ماجيستر. اما 57.15 % من عينة الدراسة مستواهم اقل من البكالوريا , كما هو موضح في الشكل رقم (4-4).

يتضح من عرض البيانات من الجدول اعلاه ان النسبة العالية من عينة الدراسة لديهم مستوى أقل من البكالوريا و هو العامل الذي يمكن ان يعيق تطبيق وسائل و طرق الجودة الشاملة في بعض المؤسسات .

الشكل رقم (4-4): يوضح المؤهل العلمي لموظفي المؤسسات محل الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبين, بالاعتماد على مخرجات SPSS



المطلب الثاني: تحليل نتائج التحليل الى مكونات اساسية

### I. التحليل الى مكونات اساسية

اولا : التحقق من شروط ACP :

بعد الغاء البيانات الشاذة و الناقصة, يتم ترتيب البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان في شكل مصفوفة.

#### 1- مصفوفة الارتباط:

الجدول رقم (4-9): مصفوفة الارتباط

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12
D1	1,000	0,380	,225	0,339	,316	,159	,376	,377	-,114	,214	,273	,261
D2	0,380	1,000	,541	0,007	,465	,500	,616	,743	,455	,618	,757	,246
D3	0,225	0,541	1,000	0,328	,582	,467	,564	,693	,088	,333	,709	,345
D4	0,339	0,007	,328	1,000	,162	,116	-,035	,270	-,172	-,269	,183	-,005
D5	0,316	0,465	,582	0,162	1,000	,640	,701	,737	,026	,324	,615	,398
D6	0,159	0,500	,467	,116	,640	1,000	,614	,597	,294	,276	,550	,364
D7	0,376	0,616	,564	-,035	,701	,614	1,000	,653	,157	,566	,716	,462
D8	0,377	0,743	,693	,270	,737	,597	,653	1,000	,173	,589	,812	,480
D9	-,114	0,455	,088	-,172	,026	,294	,157	,173	1,000	,341	,246	-,029
D10	0,214	0,618	,333	-,269	,324	,276	,566	,589	,341	1,000	,605	,416
D11	0,273	0,757	,709	,183	,615	,550	,716	,812	,246	,605	1,000	,441
D12	0,261	0,246	,345	-,005	,398	,364	,462	,480	-,029	,416	,441	1,000

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ; معاملات ارتباط قوية تقترب من 0.8 بين المتغير D11 و كل المتغيرات D2, D3, D7, D8, كما نجد ان المتغيرات D1, D4, D9, D12 مرتبطة ارتباط ضعيف مع المتغيرات الاخرى.

#### 2- المحدد:

بلغت قيمة المحدد  $0.000^1$  وهو مؤشر جيد لاجراء ACP

<sup>1</sup> - مخرجات spss

3- جدول مؤشر KMO و اختبار Bartlett:

الجدول رقم(4-10): مؤشر KMO و اختبار Bartlett

القيمة	
0.766	مؤشر Kaiser-Meyer-Olkin
0.000	اختبار Bartlett

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول اعلاه نلاحظ ان قيمة مؤشر KMO بلغت 0.766 و هي اكبر من القيمة المرجعية 0.6, و بلغت معنوية اختبار Bartlett 0.000 اي ذو دلالة احصائية عالية ( très significatif ) .

نعلم انه يمكن تطبيق ACP اذا تحقق شرطين على الاقل من الشروط سابقة الذكر. :

و منه يمكن تطبيق ACP في هذه الدراسة.

ثانيا: تحليل جدول نوعية التمثيل

يبين الساهمة في تكوين المحاور و يشترط ان تكون قيمة نوعية تمثيل المتغير (Extraction) اكبر من 0.4.

الجدول رقم(4-11):نوعية التمثيل

المتغيرات	قيمة نوعية التمثيل
D1	0,376
D2	0,724
D3	0,623
D4	0,647
D5	0,657
D6	0,507
D7	0,713
D8	0,845
D9	0,515
D10	0,670
D11	0,801
D12	0,314

المصدر: من اعداد الطالبين,بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول اعلاه نجد ان قيمة نوعية تمثيل كل من المتغير : D1 (عدم وضوح فكر الجودة الشاملة في ادارة هذه المشاريع), D12 (عدم تكافؤ الفرص بين الزملاء للترقية في مجال العمل) اقل من 0.4 و بالتالي فإنها لا تدخل في الدراسة ويتم الغاءها و اعادة تطبيق ACP.

ثالثا : تحليل نتائج ACP2

1- جدول نوعية التمثيل

الجدول رقم (4-12):نوعية التمثيل

المتغيرات	قيمة نوعية التمثيل
D2	0,755
D3	0,689
D4	0,659
D5	0,684
D6	0,530
D7	0,700
D8	0,849
D9	0,482
D10	0,701
D11	0,817

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول اعلاه نجد ان نوعية تمثيل المتغيرات جيدة.

2- جدول التباين المفسر :

يبين هذا الجدول المكونات الاساسية و التباين الخاص بها حجم المعلومة المشروحة لكل مكون, ويتم اختيار عدد من المكونات الاساسية لاختزال المعلومات ةدو دون فقد كبير فيها ونستعمل في ذلك معيار Kaiser الذي يعتبر ان كل متغير اصلي يأخذ تباين قيمته واحد (valeur propre).

الجدول رقم (4-13): جدول التباين المفسر

المكونات	الجذور الكامنة			مجموع مربعات المكونات بعد التدوير		
	المجموع	للتباين %	التباين % المتصاعد	المجموع	للتباين %	التباين % المتصاعد
1	5,302	53,020	53,020	5,076	50,761	50,761
2	1,564	15,644	68,664	1,790	17,904	68,664
3	,891	8,905	77,569			
4	,760	7,599	85,168			
5	,384	3,844	89,012			
6	,295	2,949	91,961			
7	,287	2,867	94,828			
8	,263	2,634	97,462			
9	,168	1,677	99,139			
10	,086	,861	100,000			

المصدر: من مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول ان المكونين الاول و الثاني تباينهما اكبر من الواحد:

فالمكون الاول (المحور الاول) يضم 5 تباينات ( 5 متغيرات ) ويشرح ما قيمته 50.761 % من حجم المعلومة, اما المكون الثاني(المحور الثاني) يضم تباين واحد ( متغير واحد) و يشرح ما قيمته 17.904 % من حجم المعلومة.

ومما سبق نلاحظ اننا انتقلنا من جدول ب 10 متغيرات الى اخر بمكونين فقط وبحجم معلومات قيمتها 68.664 % .

### 3- مصفوفة المكونات بعد التدوير

توضح هذه المصفوفة مساهمات المتغيرات في تمثيل المحاور.

الجدول رقم(4-14): مصفوفة المكونات بعد التدوير

	المكونات	
	1	2
D2	0,740	0,456
D3	0,820	-
D4	-	-0,739
D5	0,823	-
D6	0,721	-
D7	0,796	-
D8	0,918	-
D9	-	0,675
D10	0,515	0,660
D11	0,883	-

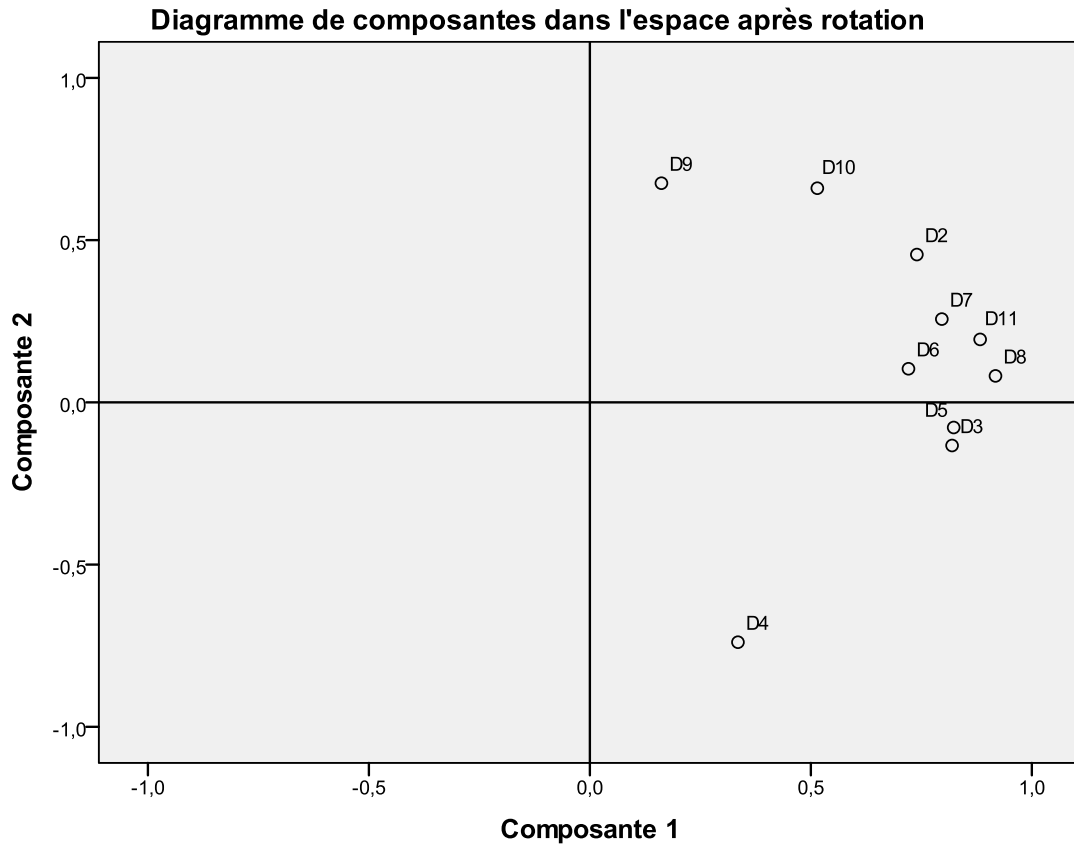
المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من نتائج الجدول ان المتغيرات: D2 (غياب ثقافة لإرشاد المؤسسة حسب رغبات الزبون) D3,(0.740) (عدم توافر النمط القيادي الديمقراطي في مجال العمل) (0.820), D 5 (ضعف تكوين العمال بخصوص وسائل و طرق الجودة) D6,(0.823) (ضعف تكوين العمال فيما يخص علاقة مصلحته بالمصالح الاخرى) (0.721), D7 (عدم اهتمام الادارة العليا بادارة الجودة في المشروع) (0.796), D 8 (ضعف التعاون بين العمال في المشروع) (0.918), D11 (عدم وجود رؤية مستقبلية و التركيز على الاهداف قصيرة المدى التي يحققها المشروع) (0.883),

تساهم في تعريف المحور الاول بشكل كبير كما يتضح تعارض بين المتغير D9 (التضارب بين مصلحة العامل و اهداف مشروع المؤسسة) و المتغير D4 (التداخل بين المصالح و الاقسام)

وفيما يلي توضيح لكل ما تم ذكره في المنحنى التالي:

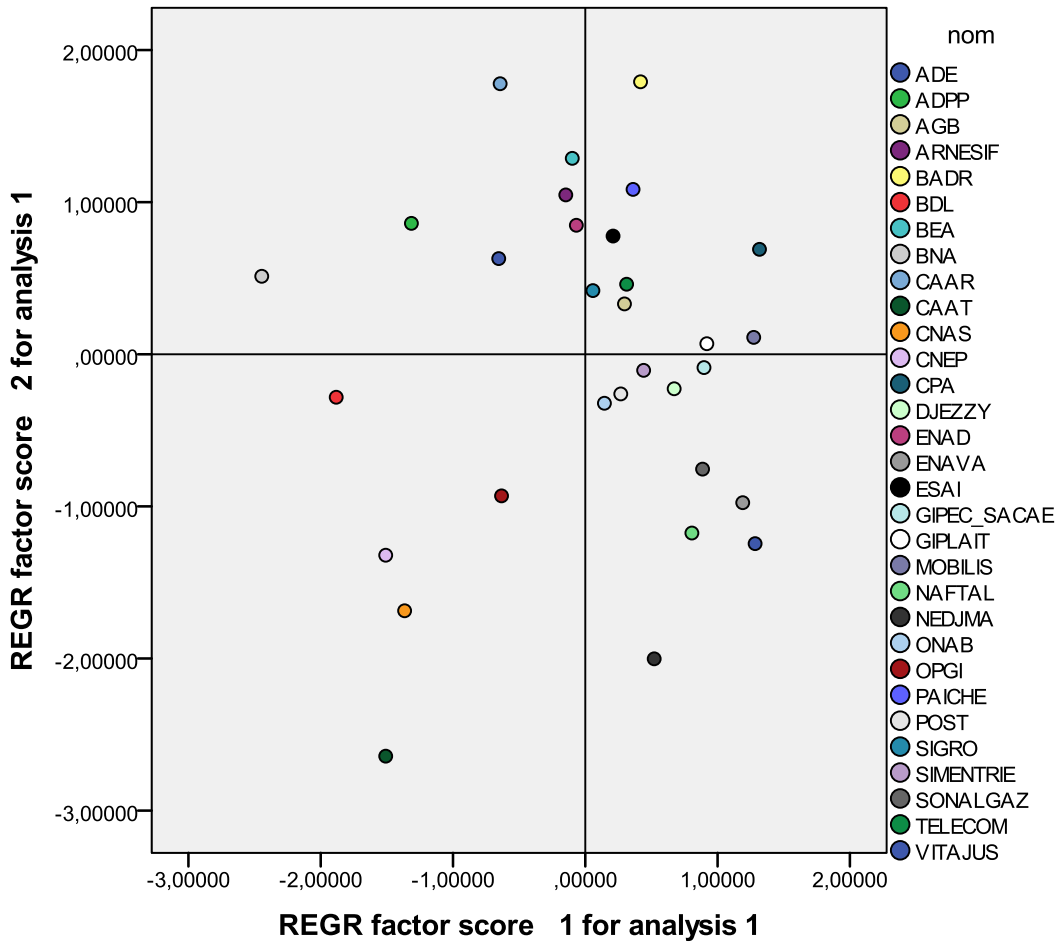
الشكل رقم(4-5):منحنى المكونات بعد التدوير



المصدر: من مخرجات SPSS

وفي مرحلة موالية بعد تعريف المحاور تم اسقاط المؤسسات محل الدراسة على هذا المنحنى كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-6): منحنى تموضع مؤسسات الدراسة



المصدر: من مخرجات SPSS

و يتضح من المنحنى اعلاه ان غالبية مشاريع المؤسسات تعاني ازمة قيادة وهذا لتطابقها مع عوائق تسيير الجودة. كما نلاحظ وجود مؤسسات يمكن اعتبار مشاريعها تسيير في خطوات نحو TQM (الحاصلة على شهادة الايزو), وهذا لكونها بعيدة عن العوائق التي تحد من تسيير الجودة الشاملة.



لإبراز أهمية القيادة في الجودة الشاملة تم دراسة عوائق تسيير الجودة الشاملة في مشاريع المؤسسات محل الدراسة باستخدام ACP و لاستنتاج شروط و خصائص القيادي في كل مرحلة من مراحل الجودة الشاملة نطلق من الفرضيات التالية

- 1H : يوجد ارتباط بين ازمة القيادة (CL) و غياب ثقافة لإرشاد المؤسسة حسب رغبات الزبون
- 2H : يوجد ارتباط بين ازمة القيادة (CL) و عدم توافر نمط القيادي الديمقراطي في مجال العمل
- 3H : يوجد ارتباط بين ازمة القيادة (CL) و التداخل بين المصالح والأقسام
- 4H : يوجد ارتباط بين ازمة القيادة (CL) و ضعف تكوين العمال بخصوص وسائل وطرق الجودة الشاملة
- 5H : يوجد ارتباط بين ازمة القيادة (CL) و ضعف تكوين العمال فيما يخص علاقة مصلحته بالمصالح الأخرى
- 6H : يوجد ارتباط بين ازمة القيادة (CL) و عدم اهتمام الإدارة العليا بإدارة الجودة في المشروع
- 7H : يوجد ارتباط بين ازمة القيادة (CL) و ضعف التعاون بين العمال في المشروع
- 8H : يوجد ارتباط بين ازمة القيادة (CL) و التضارب بين مصلحة العامل و أهداف مشروع المؤسسة
- 9H : يوجد ارتباط بين ازمة القيادة (CL) و عدم إتاحة الفرص للتجديد و الإبداع في مجال العمل
- 10H : يوجد ارتباط بين ازمة القيادة (CL) و عدم وجود رؤية مستقبلية والتركيز على الاهداف قصيرة المدى التي يحققها المشروع

و الجدول التالي يبين نتائج اختبار الارتباط

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية باستخدام التحليل الى مكونات اساسية و التحليل التصنيفي

الجدول رقم(4-15): الارتباط بين ازمة القيادة (CL) وتوفر شروط تسيير الجودة

CL	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11
معامل بيرسون للارتباط	0,828**	0,762**	0,201	0,764**	0,725**	0,810**	0,909**	0,368*	0,652**	0,896**
Sig. الدلالة الاحصائية	0,000	0,000	0,279	0,000	0,000	0,000	0,000	0,042	0,000	0,000

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر: من مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول اعلاه ان معنوية ( D2 .D3.D5.D6.D7.D8.D10.D11 ) ذات دلالة عالية لأنها اقل من 0.01 كما نلاحظ العلاقة الايجابية بين هذه العوائق وازمة القيادة وهذا ما تظهره معاملات بيرسون و التي كانت قوية و قريبة من 0.8 و 0.9 وهذا ما يؤكد الفرضيات الجزئية البديلة (1.2.4.5.6.7.9.10).

اما معنوية (D9) فقد كانت اقل من 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية الجزئية البديلة , في حين بلغت معنوية (D4) 0.279 و هي قيمة اكبر من 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية الجزئية الصفرية الثالثة: لا يوجد علاقة بين ازمة القيادة و التداخل بين المصالح والأقسام.

### المطلب الثالث: التحليل التصنيفي

استنادا الى مخرجات ال ACP والمتمثلة في حوصلة شروط القيادة تم اجراء التحليل التصنيفي من خلال تقنية التصنيف غير الهيكلي (classification non hiérarchique) حيث قمنا بتصنيف المؤسسات محل الدراسة الى ثلاث مجموعات والنتائج موضحة كالتالي:

الجدول رقم (4-16): يمثل مراكز المجموعات النهائية

	المجموعات		
	1	2	3
المحور الاول	0.93726	-1.52276	0.31437
المحور الثاني	-1.23059	-0.59552	0.54324

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان المحور الاول يأخذ المجموعة الثانية كمركز لانها تقابل اقل قيمة (-1.52276) اما المحور الثاني فيأخذ المجموعة الاولى كمركز (-1.23059)

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية باستخدام التحليل الى مكونات اساسية و التحليل التصنيفي

الجدول رقم (4-17): يمثل عدد المؤسسات في كل مرحلة من مراحل الجودة.

المؤسسة	شروط القيادي	مراحل الجودة
CNAS	2	2
CNEP	2	2
CAAT	2	2
ADPP	2	2
OPGI	2	2
BNA	2	2
CPA	3	2
BDL	2	2
CAAR	3	2
BEA	3	2
ENAD	3	3
BADR	3	2
ONAB	3	3
GIPLAIT	3	3
ESAI	3	1
VITAJUS	1	1
NEDJMA	1	1
DJEZZY	3	1
SIMENTRIE	3	3
GIPEC_SACAEH	3	1
ENAVA	1	3
SIGRO	3	3
PAICHE	3	3
TELECOM	3	3
MOBILIS	3	1
NAFTAL	1	1
SONALGAZ	1	1
POST	3	3
AGB	3	2
ARNESIF	3	3
ADE	3	3

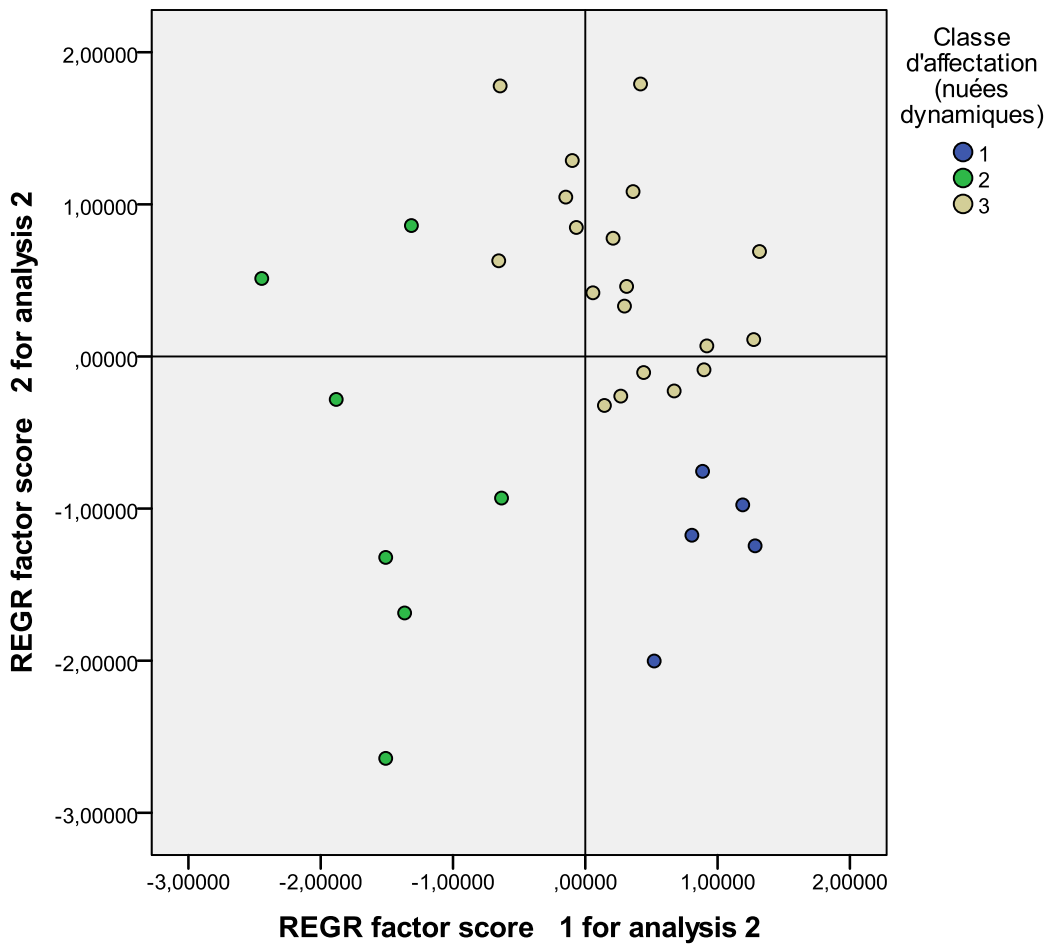
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية باستخدام التحليل الى مكونات اساسية و التحليل التصنيفي

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه انه من بين 8 مؤسسات تسيير نحو تحقيق الجودة الشاملة (حاصلة على شهادة الايزو) 4 حققت شروط القيادي بنسبة 50 % ، كما نجد تطابق تصنيف المؤسسات حسب توفر الشروط مع مستوى ضمان الجودة (الصف الثاني) حيث بلغت 7 من 12 مؤسسة اي بنسبة 58.33 % و اخيرا وجدنا 10 مؤسسات من بين 11 مؤسسة في مرحلة الرقابة على الجودة وهي في المستوى الادنى من توفر شروط التسيير(القيادي) بنسبة 90.90%.

المنحنى الموالي يوضح تخصيص المجموعات حسب مراحل الجودة :

الشكل رقم (4-7): منحنى تخصيص المجموعات



المصدر : من مخرجات SPSS

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية باستخدام التحليل الى مكونات اساسية و التحليل التصنيفي

من خلال المنحنى نلاحظ ان معظم مؤسسات الصنف الثالث لم تتوفر فيها شروط القيادي و بالتالي لديها ازمة قيادة علما انها مؤسسات في مرحلة الرقابة على الجودة, كما نجد مؤسسات في الصنف الاول تتوفر فيها معظم شروط القيادي اربعة منها يمكن اعتبارها في طريق تحقيق الجودة الشاملة(لتوفرها على شهادة الايزو), اما مؤسسات الصنف الثاني فقد ركزت على تحقيق اهداف المشروع دون مراعاة مصالح العاملين فهي تمر في مرحلة ضمان الجودة , وهذا ما تطابق مع نتائج ACP و أكد فرضيات الدراسة. ومنه نستنتج ان المؤسسات في حالة الجودة الشاملة ليس لديها عوائق تسيير الجودة وبالتالي تتوفر فيها الشروط الخاصة بالقيادي اما المؤسسات في حالة الرقابة على الجودة تتميز بوجود عوائق تسيير الجودة وبالتالي وجود ازمة قيادة و هذا من خلال:

قبول الفرضيات التالية: H1.H2.H4.H5.H6.H7.H8.H9.H10

رفض الفرضية H3 .

خلاصة:

ان اهم ما يمكن استخلاصه من هذه الدراسة التطبيقية على مؤسسات العينة المختارة يمكن تلخيصه في النقاط التالية :

- الجودة الشاملة هدف استراتيجي يستدعي توفر شروط خاصة بالقيادي لتسييرها.
- معظم المؤسسات محل الدراسة لم تتوفر فيها شروط القيادي وتعاني من ازمة قيادة.
- تم تأكد من فرضيات الدراسة من خلال نتائج الارتباط بين ازمة القيادة و عوائق تسيير الجودة.
- تم تقسيم المؤسسات محل الدراسة الى مؤسسات في حالة الجودة الشاملة والتي لا تعاني من عوائق تسيير الجودة ومنه تتوفر فيها الشروط الخاصة بالقيادي و مؤسسات في حالة مراقبة الجودة تميزت بوجود عوائق تسيير الجودة فيها وبالتالي تعاني ازمة قيادة.
- التوصل الى خصائص القيادي في ظل ادارة الجودة الشاملة في المشروع.





وحدات المنظمات المعاصرة اليوم نفسها أمام عدة تحديات فرضت عليها تطبيق نظام لإدارة الجودة الشاملة قصد بلوغ الاهداف المرجوة خاصة ما تعلق بتلبية توقعات الزبائن الحالية و المستقبلية، وذلك من خلال اختيار نمط القيادي القادر على توفير و دعم مناخ يؤمن بالعمل الجماعي المنسق و تحفيز العاملين من أجل الإبداع و الابتكار و التحسين المستمر.

و فيما يلي نتائج و توصيات الدراسة:

## 1- النتائج:

من خلال معطيات الدراسة النظرية و الدراسة التطبيقية توصلنا الى العديد من النتائج يمكن بلورتها في النقاط التالية:

- اصبح الاهتمام برغبات الزبون و احتياجاته تحديا حقيقيا للمنظمات في السنوات الاخيرة.
- تعتبر الجودة الشاملة هدف استراتيجي يعتمد بشكل أساسي على خلق بيئة تركز على إدارة العمليات وتحسينها بشكل مستمر.
- ان نجاح الإدارة بصورة جوهرية يعتمد على ما يتمتع به قائدها من خصائص ومدى توفر النمط القيادي الملائم
- يعتبر النمط الديمقراطي الأكثر ملائمة لعملية قيادة المشاريع في ظل إدارة الجودة الشاملة.
- معظم المؤسسات الجزائرية تعاني ازمة قيادة.
- ان المؤسسات الحاصلة على شهادة الجودة العالمية تتوافق مع شروط القيادي.
- تتمثل خصائص القيادي في ظل ادارة الجودة الشاملة في المشروع فيما يلي :
  - توجيه فريق العمل حسب رغبات الزبون
  - توفر النمط القيادي الديمقراطي في مجال العمل
  - تكوين فريق العمل بخصوص وسائل و طرق الجودة الشاملة
  - تكوين فريق العمل فيما يخص علاقة مصلحته بالمصالح الاخرى.
  - اهتمام الادارة العليا بإدارة الجودة في المشروع.
  - التعاون بين العاملين في المشروع.
  - الملائمة بين مصلحة العامل و اهداف مشروع المؤسسة.

- اتاحة الفرص للتجديد و الابداع في مجال العمل.
- وجود رؤية مستقبلية و عدم التركيز على الاهداف قصيرة المدى التي يحققها المشروع.

## 2- التوصيات:

- ضرورة وضع نظام لتحديد مدى رضى العملاء و الحصول على التغذية الراجعة من العملاء بشكل جاد.
- جعل ادرة الجودة الشاملة هدف استراتيجي يستدعي الاهتمام من طرف الادارة العليا.
- الاهتمام بتدريب العاملين على جميع المستويات من اجل تطوير و تنمية قدراتهم و استيعابهم لمتطلبات الجودة الشاملة.
- ضرورة الانفتاح على التجارب العالمية في مجال الجودة و الاستفادة من خبراتهم و من تطبيق المنهج و النظام مثل جوائز الجودة العالمية.
- إعادة تأهيل المؤسسات الجزائرية من خلال تطبيق منهج ادرة الجودة الشاملة و مختلف مبادئها قصد الحصول على شهادة المطابقة لأنظمة الجودة.
- الاهتمام بالبحوث العلمية و التعاون بين الجامعات و مراكز البحث العلمي من جهة و من جهة اخرى مع الواقع العملي في هذا المجال.



قائمة المصادر  
و المراجع

1- الكتب باللغة العربية :

- حسين عبد العال, الاتجاهات الحديثة في ادارة الجودة والمواصفات القياسية (الايزو), دار الفكر الجامعي للنشر, الاسكندرية, مصر, 2006
- خضير كاظم حمود, ادارة الجودة الشاملة, دار المسيرة للنشر, ط1, عمان, الاردن, 2000.
- عبد الرحمن توفيق, منهج الجودة الشاملة, مركز الخبرات المهنية, ط3, مصر, 2004.
- عبد الستار العلي, تطبيقات ادارة الجودة الشاملة, دار المسيرة للنشر, ط1, عمان, الاردن, 2008.
- عبد الستار محمد العلي, ادارة المشروعات العامة, دار المسيرة للنشر, ط1, عمان, الاردن, 2009.
- علي السلمي, ادارة التميز نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة, دار غريب للنشر, القاهرة, مصر, 2002.
- علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، . 1995 .
- عمر وصفي عقيلي, المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة, دار وائل للنشر, ط1, عمان, الاردن, 2001.
- عواطف ابراهيم الحداد, ادارة الجودة الشاملة, دار الفكر للنشر, ط1, عمان, الاردن, 2009.
- فتحي احمد يحي العالم, نظام ادارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية, دار اليازوري, عمان, الاردن, 2010,
- قاسم نايف علوان, ادارة الجودة الشاملة, دار الثقافة للنشر و التوزيع, ط1, عمان, الاردن, 2005.
- ماهر محمد صالح حسن, القيادة اساسيات و نظريات و مفاهيم, دار الكندي للنشر و التوزيع, ط01, الاردن, 2004.
- محفوظ احمد جودة, ادارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات, دار وائل للنشر, ط3, عمان, الاردن, 2008.
- محمد الصيرفي, ادارة الجودة الشاملة TOM, مؤسسة حورس الدولية, ط1, الاسكندرية, مصر, 2006.
- محمد صالح الحناوي وإسماعيل السيد: قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.

## قائمة المراجع و المصادر

- محمد عبد الفتاح محمد, ادارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية, المكتب الجامعي الحديث, الاسكندرية, مصر, 2008.
- محمد عبد المسلم الصليبي, الجودة الشاملة واثمات القيادة التربوية, دار الحامد للنشر, ط1, عمان. الاردن, 2008.
- محمد عبد الوهاب العزاوي, ادارة الجودة الشاملة, دار اليازوري للنشر, عمان, الاردن, 2005,
- محمود حسين الوادي, عبد الله ابراهيم نزال, حسين محمد سمحان, ادارة الجودة في الخدمات المصرفية, دار صفاء للنشر, الطبعة الاولى, عمان, الاردن, 2010.
- مدحت ابو النصر, اساسيات ادارة الجودة الشاملة, دار الفجر للنشر, ط1, القاهرة, مصر, 2008.
- مهدي سمراي, ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي و الخدمي, دار جرير للنشر, ط1, عمان, الاردن, 2007.
- موسي احمد خير الدين, ادارة المشاريع المعاصرة, دار وائل للنشر, ط1, عمان, الاردن, 2012
- مؤيد الفضل, محمود العبيدي, ادارة المشاريع بمنهج كمي, الوارق للنشر, عمان, الاردن, 2005.
- نجم عبود نجم, ادارة الجودة الشاملة عصر الانترنت, دار صفاء للنشر, ط1, عمان, الاردن, 2010.
- نجم عبود نجم. القيادة الإدارية في القرن الواحد و العشرين. دار صفاء للطباعة والنشر و التوزيع. ط1. الأردن. 2011.
- نزار عبد المجيد البراوري, لحسن عبد الله باشيوه, ادارة الجودة الشاملة مدخل للتميز و الريادة, دار الوارق, ط1, عمان, الاردن, 2010.

2- الكتب الالكترونية:

- عبد الكريم أبو الفتوح درويش, القيادة التوجه الاستراتيجي و التدريب و إدارة المواهب و الإبداع , اصدارات المكتبة الأمنية مركز بحوث شرطة الشارقة, الامارات العربية المتحدة, 2008.
- محمد حلمي نوار, عماد مختار الشافعي, القيادة و مشروعات التنمية الريفية .ISBN 2-85352-384-5

3- الكتب باللغة الاجنبية :

- C. Goujet , C. Nicolas, Mathématiques appliquées a la gestion, 4 édition, Masson, Paris, France ,1989.
- Emmanuel Djuto, management des projet Techniques d'évaluation analyse choix et planification, L'armatton, paris, France, 2004.
- Henri Piére Mardas, « management d'un projet », édition d'organisation, Paris ,France , 1995.

4- المذكرات و الاطروحات :

- الوطنية:

- بلبخاري سامي, رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير بعنوان:استخدام التحليل العاملي للمتغيرات في تحليل استبيانات التسويق دراسة تطبيقية على بعض البحوث ,جامعة باتنة, الجزائر, 2009/2008.
- ختيم محمد العيد, مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان: إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز, جامعة محمد بوضياف, المسيلة, الجزائر, 2009.
- سميرة صالح, رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير بعنوان: أسلوب القيادة الإدارية و أثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين في العلوم الاقتصادية تخصص تنظيم الموارد البشرية, جامعة الحاج لخضر باتنة, الجزائر, 2008/2007.

- العربية:

- احمد محمد احمد النيرب. الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية و الطلبة. ماجستير في الإدارة التربوية جامعة النجاح الوطنية نابلس. فلسطين. 2003.
- احمد محمد خميس السديري , رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على رسالة الماجستير إدارة الأعمال بعنوان :أراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل., الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي المملكة المتحدة. 2010.
- باسل فارس قنديل: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية "دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة"، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- برهان الدين حسين السامرائي, دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة). مشروع بحث مقدم للتسجيل في درجة الماجستير في إدارة الاعمال. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي. الامارات. 2012/2011.
- قاسم شاهين بريسم العمري, أطروحة دكتوراه بعنوان : انماط القيادة الادارية وتأثيرها في النجاح المنظمات الحكومية دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار, كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة , العراق, 2009 .
- منال طه بركات, واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة, ماجستير في إدارة الأعمال, الجامعة الإسلامية , غزة, فلسطين, 2007.
- ناصر محمد إبراهيم مجممي. أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية. ماجستير الآداب في علم النفس. جامعة الملك سعود. المملكة العربية السعودية. 2004.

- الاجنبية:

- Hammoa Azouzou, thèse de doctorat sous titre : management de la qualité dans les entreprises Marocaines exportatrices, université cadi ayyad Marrakech , Maroc,2007.
- Trong hung Nguyen, Thèse de doctorat sous titre contribution a la planification de projet : proposition d'un modèle d'évaluation des scenarios de risque-projet, université de Toulouse, France, 2011 .

-5 الملتقيات و المؤتمرات :

- أمال بايشي, مداخلة بعنوان: المنهجية العلمية لإدارة الجودة الشاملة,الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسات,جامعة سعيدة,13-14 ديسمبر 2010.
- بوهزة محمد, رفيق مرزوقي, القيادة الادارية وعلاقتها بالإبداع الاداري الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة, جامعة المسيلة, الجزائر,14-15 ابريل 2009 .
- و فيق حلمي الأغا. دور القيادات الإدارية في التطوير و التنمية الإدارية .المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة و القيادة الإبداعية للتطوير و تنمية المؤسسات في الوطن العربي . دمشق.سوريا . 13-16 أكتوبر 2003 .

-6 المجالات:

النسخة الالكترونية من جريدة الرياض اليومية الصادرة من مؤسسة اليمامة الصحفية ,الجمعة 14 ديسمبر 2007 العدد رقم 14417.



